

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

OUTILS DE GESTION DU « RISQUE FOURNISSEUR » :
MÉTHODES ET MODELES POUR LA SÉLECTION DES FOURNISSEURS

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN
ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR

OLIVIER JENN

DECEMBRE 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier en premier lieu ma directrice de recherche, le professeur Camélia Dumitriu, avec laquelle j'ai collaboré sur ce projet. Je lui exprime toute ma gratitude pour le soutien qu'elle m'a apporté, pour sa disponibilité, ainsi que pour l'aide qu'elle m'a apportée pendant mes périodes de doutes, que ce soit durant la rédaction de ce mémoire, ainsi que durant l'ensemble des cours que j'ai eu l'honneur de suivre avec elle. Je lui suis par ailleurs extrêmement reconnaissant pour la confiance qu'elle m'a accordé, notamment dans le cadre des différentes tâches qu'elle m'a confiées, et j'espère sincèrement que cette collaboration ne cessera pas de si tôt.

Merci également à ma famille et à mes amis, qui malgré la distance ont été un soutien indispensable durant toute la période de rédaction de ce projet et qui, de part leurs encouragements et la confiance qu'ils ont eu en moi, m'ont apporté la motivation qu'il me fallait pour mener à bien ce projet.

Je remercie aussi mes collègues Pauline et Stéphane, qui ont rédigé leur mémoire en même temps que moi, ce qui nous a permis de nous entraider et de nous remotiver mutuellement, mais aussi de nous changer les idées lorsque cela devenait nécessaire.

Merci aussi à mes colocataires, Jean-Sébastien et Julien pour m'avoir soutenu et supporté tout au long de ce travail, ainsi qu'à Audrey qui aura été présente lorsque la tension était trop forte.

Enfin, dans la mesure où la fin de ce projet marque aussi le terme de mon cursus universitaire, j'aimerais dire merci à ma mère, à qui je dédie ce mémoire dans la mesure où c'est grâce à elle si j'ai eu la chance d'en arriver là où j'en suis aujourd'hui. Maman j'espère qu'où que tu sois, tu es fière de ton fils...

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	xi
LISTE DES TABLEAUX.....	xii
RÉSUMÉ.....	xiii
CHAPITRE I : INTRODUCTION.....	1
1.1 La gestion des risques et les objectifs de cette recherche.....	1
1.2 Organisation du mémoire.....	6
CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE ET CADRE CONCEPTUEL.....	9
2.1 Problématique de recherche.....	9
2.2 Cadre conceptuel.....	11
2.3 Méthodologie de recherche.....	13
2.3.1 Le choix de l'approche qualitative.....	15
2.3.2 L'étude de cas multiples.....	15
2.3.3 La méthode d'échantillonnage.....	17
2.3.4 La collecte des données.....	18
2.3.5 Analyse, résultats, généralisation et transférabilité.....	19
CHAPITRE III : LA GESTION DES RISQUES : REVUE DE LITTÉRATURE.....	21
3.1 Le risque : définitions.....	21
3.2 Typologie des risques.....	23
3.2.1 Le risque pays (Marois, 1990 ; 2001).....	23
3.2.2 Le risque d'exploitation (Eppen, 2000).....	24

3.2.3 Le risque stratégique.....	24
3.2.3.1. Le risque stratégique dans la vision de Simons (1999).....	24
3.2.3.2. Le risque stratégique dans la vision de Slywotzky et Drzik (2005).....	27
3.2.4 Une typologie de risques par fonction.....	28
3.2.4.1 Le risque opérationnel (risque d'exploitation).....	29
3.2.4.2 Le risque de marché.....	30
3.2.4.3 Le risque financier.....	30
3.2.4.4 Le risque de crédit.....	30
3.2.4.5 Le risque organisationnel.....	30
3.2.4.6 Le risque stratégique.....	31
3.2.5 Une typologie de risques selon l'acceptabilité sociale.....	32
3.2.6 Regroupement des risques selon les catégories d'actifs touchés.....	35
3.2.7 Regroupement des risques selon leur fréquence de divulgation.....	37
3.2.8 Typologie basée sur le système relationnel interne et externe de l'entreprise et sur l'envergure de ses opérations.....	39
3.2.9 Le risque fournisseur et son rôle dans le cadre des diverses typologies de risque.....	52
3.2.10 Synthèse de la revue de la littérature : plusieurs typologies des risques.....	57
3.3 Gestion des risques : modèles et outils pour le traitement des risques.....	60
3.3.1. Le modèle de gestion du risque stratégique proposé par Simons (1999).....	60
3.3.1.1 Le modèle d'analyse «Input-Output».....	60
3.3.1.2 L'analyse des 5 forces de Porter (1980).....	61
3.3.1.3 Le diagnostic basé sur le rapport comprenant les éléments exceptionnels (non habituels) ou « exception report».....	61
3.3.1.4 «La calculatrice d'exposition au risque» («The Risk Exposure Calculator»).....	61
3.3.1.5 «La triade dangereuse».....	62
3.3.1.6 Les leviers de contrôle managérial.....	62

3.3.1.7 L'expérience et le vécu des divers dirigeants.....	63
3.3.2 Le modèle de gestion du risque stratégique proposé par Adrian J. Slywotzky et John Drzik.....	63
3.3.2.1 Le guide du manager pour les risques stratégiques.....	63
3.3.2.2 Mesures préventives.....	65
3.3.3 Le traitement quantitatif des risques.....	69
3.3.3.1 Les arbres de probabilités.....	69
3.3.3.2 Les réseaux de neurones.....	70
3.3.3.3 La technique « Monte-Carlo ».....	71
3.3.3.4 Le traitement quantitatif du risque pays.....	72
3.3.4 Autres méthodes pour la gestion des divers risques.....	76
3.3.4.1 L'amélioration des processus.....	76
3.3.4.2 La qualité totale.....	77
3.3.4.3 Le regroupement par lots.....	78
3.3.4.4 La méthode de flexibilité.....	78
3.3.4.5 Le principe de précaution.....	79
3.4 La gestion des risques : hiérarchie des risques et perceptions des dirigeants.....	80
CHAPITRE IV : LE RISQUE FOURNISSEUR.....	83
4.1 Le risque fournisseur : composants et sources.....	83
4.2 Le risque fournisseur : une approche par fonction. La fonction achat de l'entreprise.....	89
4.2.1 L'analyse de la valeur.....	90
4.2.2 Le nombre de fournisseurs alternatifs : variable critique du processus d'achat.....	93
4.2.3 La hiérarchisation des fournisseurs d'une entreprise selon la méthode ABC.....	97
4.2.4 Les contraintes organisationnelles de la fonction d'achat.....	99

4.2.5 La gestion des inventaires et le modèle d'approvisionnement « Juste-à-Temps ».....	102
4.3 Critères et méthodes de sélection des fournisseurs.....	105
4.3.1 Le choix des critères d'évaluation.....	107
4.3.1.1 Le modèle Richard Newman (1988).....	107
4.3.1.2 Le modèle Morgan et Zimmerman (1990).....	110
4.3.1.3 Le modèle Somerby Dowst (1988).....	111
4.3.1.4 Le modèle Siguaw et Simpson (2002).....	112
4.3.1.5 Le modèle D&B.....	113
4.3.1.6 Le modèle Robert M. Monczka, Robert J. Trent et Robert B. Handfield, (2004).....	114
4.3.1.7 Le modèle de Lisa Ellram (1990).....	116
4.3.2 Méthodes de sélection : établir une hiérarchie des candidats afin de choisir le meilleur fournisseur.....	118
4.3.2.1 La méthode catégorique (Timmerman, 1986).....	122
4.3.2.2 Le modèle de pondération moyenne (Timmerman, 1986).....	123
4.3.2.3 Le processus de hiérarchie analytique (Nydick et Hill, 1992).....	123
4.3.2.4 La méthode du ratio de coût (Timmerman, 1986).....	124
4.3.2.5 Le modèle du coût total de propriété (Ellram, 1995).....	124
4.3.2.6 L'analyse en composante principale (Petroni et Braglia, 2000).....	125
4.3.2.7 Le réseau neural (Wei, 1997).....	126
4.3.3 Conclusion sur les méthodes de sélection des fournisseurs.....	126
4.4 Les approches structurelles de la relation avec les fournisseurs.....	135
4.4.1 La théorie des coûts de transaction, le modèle Allaire-Firsirotu.....	135
4.4.2 Intégration verticale, le modèle de Stuckey et White (1993).....	139
4.4.2.1 Avantages de l'intégration verticale.....	139
a) Avantages de l'intégration verticale en amont.....	140
b) Avantages de l'intégration verticale en aval.....	141
4.4.2.2 Risques et désavantages de l'intégration verticale.....	142

4.4.3 L'externalisation : le modèle Quélin et Barthélemy (2001).....	144
4.4.3.1 Les avantages de l'externalisation.....	146
4.4.3.2 Les désavantages et les risques de l'externalisation.....	149
4.4.4 La relation de partenariat : le modèle de Heivilin (1994).....	151
4.4.4.1 Le contrat de partenariat.....	152
4.4.4.2 Partenariats : avantages vs. désavantages et risques.....	154
4.4.4.3 La sélection des partenaires.....	157
4.4.5 Conclusions sur les trois approches structurelles.....	159
 CHAPITRE V : LE PROCESSUS DE SÉLECTION ET DE QUALIFICATIONS DES FOURNISSEURS : ÉTUDES DE CAS ET ANALYSES.....	 162
5.1 Présentation des entreprises.....	162
5.1.1 Ford.....	163
5.1.2 BMW.....	164
5.1.3 Toyota.....	164
5.1.4 Boeing.....	165
5.1.5 Bombardier.....	165
5.1.6 Wal-Mart.....	166
5.1.7 Microsoft.....	166
5.1.8 Dell.....	167
5.1.9 IBM.....	167
5.1.10 Nike.....	167
5.2 Processus de sélection et de qualification des fournisseurs.....	168
5.2.1 Processus mis en place par les entreprises de l'échantillon.....	168
5.2.1.1 Ford.....	168
5.2.1.2 BMW.....	171
5.2.1.3 Toyota.....	173
5.2.1.4 Boeing.....	175
5.2.1.5 Bombardier.....	178

5.2.1.6 Wal-Mart.....	183
5.2.1.7 Microsoft	187
5.2.1.8 Dell.....	191
5.2.1.9 IBM.....	195
5.2.1.10 Nike.....	196
5.2.2 Analyse des données : critères de sélection et risques palliés.....	198
5.2.2.1 La qualité.....	199
5.2.2.2 Le prix et l'innovation.....	199
5.2.2.3 Les aspects logistiques.....	200
5.2.2.4 Le système d'information.....	201
5.2.2.5 Diversification des fournisseurs.....	202
5.2.2.6 Le contrat et les clauses contractuelles.....	203
5.2.2.7 La capacité financière.....	204
5.2.2.8 Aspects éthiques.....	204
5.2.2.9 Aspects juridiques.....	205
5.2.2.10 Les procédures.....	206
5.2.3 Grille de synthèse.....	207
5.2.3.1 Critères et sous-critères.....	207
5.2.3.2 La grille de synthèse.....	211
5.3 Résultats et conclusions.....	217
5.3.1 Analyse par critère d'évaluation et de sélection des fournisseurs.....	217
5.3.1.1 Exploitation et logistique du fournisseur.....	218
5.3.1.2 Le critère financier.....	219
5.3.1.3 L'aspect éthique.....	220
5.3.1.4 L'aspect stratégique.....	220
5.3.1.5 Les procédures.....	222
5.3.1.6 L'aspect juridique.....	223
5.3.2 Analyse en fonction des entreprises et des secteurs d'activités représentés au sein de l'échantillon étudié.....	224

5.3.2.1 Ford, BMW et Toyota.....	225
5.3.2.2 Boeing et Bombardier.....	228
5.3.2.3 Wal-Mart.....	230
5.3.2.4 Microsoft, Dell et IBM.....	232
5.3.2.5 Nike.....	235
5.3.3 Limites de l'étude.....	238
 CHAPITRE VI : CONCLUSIONS FINALES ET CONTRIBUTIONS.....	 240
 BIBLIOGRAPHIE.....	 252

LISTE DES FIGURES

1.1	Figure 1.1 Évolution chronologique cumulée de la quantité des articles citant «Risk Management» (A. Delanoë, 2006).....	2
2.1	Cadre conceptuel de l'étude.....	12
3.1	Le risque d'exploitation.....	29
3.2	Le risque stratégique.....	31
3.3	Priorisation des risques émergents par les gestionnaires de risques.....	81
3.4	Facteurs de risques : quels facteurs auront un impact fort sur la rentabilité en 2006 et sur les 5 prochaines années?.....	82
4.1	Caractéristiques importantes liées à la performance des fournisseurs.....	112
4.2	Évaluation initiale du fournisseur et développement de l'audit de sélection.....	118
5.1	Processus de sélection des fournisseurs mis en place chez Bombardier.....	179
5.2	Critères d'évaluation des fournisseurs de Microsoft.....	190
5.3	Critères d'évaluation de la performance des fournisseurs de Dell.....	193
5.4	Analyse des résultats en fonction des différents critères.....	217
5.5	Tendance pour le secteur de la construction automobile.....	226
5.6	Tendance pour le secteur de la construction aéronautique.....	228
5.7	Tendance pour le secteur du commerce de détail.....	230
5.8	Tendance du secteur des technologies d'information et communications.....	233
5.9	Tendance sur le marché de l'équipement sportif.....	236
6.1	Étapes de la recherche.....	243

LISTE DES TABLEAUX

2.1	Différences entre la recherche quantitative et qualitative.....	14
3.1	Huit causes de la « non-acceptabilité » sociale.....	34
3.2	Modèle de cartographie des risques par catégories d'actifs touchés.....	36
3.3	Un model fondé sur la fréquence de divulgation des risques par plusieurs entreprises.....	38
3.4	Cartographie des risques basée sur les différentes catégories de risques.....	40
3.5	Synthèse des différentes typologies de risques.....	53
3.6	Mesures préventives contre les différentes sources du risque stratégique.....	65
4.1	Types de risques reliés aux fournisseurs et causes possibles (Chopra, 2004).....	85
4.2	L'analyse de la valeur : comparaison de la fonction aux coûts (Leenders, Fearon et England, 1980).....	91
4.3	Caractéristiques des achats en "Juste-à-Temps".....	104
4.4	Critères d'évaluation des fournisseurs potentiels (James P. Morgan et Susan Zimmerman, 1990).....	110
4.5	Approches de sélection des fournisseurs potentiels (James P. Morgan et Susan Zimmerman, 1990).....	111
4.6	Critères de sélection lors de l'élaboration d'un partenariat avec un fournisseur (Ellram, 1990).....	117
4.7	Modèles de sélection des fournisseurs.....	121
4.8	Synthèse des critères d'évaluation des fournisseurs.....	126
4.9	Synthèse des méthodes de sélection des fournisseurs.....	130
4.10	Sources de coûts : les options de marché et d'intégration administrative.....	138
4.11	Comparaison des risques inhérents aux 3 approches structurelles pour la gestion des achats.....	159

RÉSUMÉ

L'objectif de ce travail de recherche est de répondre à deux questions que nous avons soigneusement identifiées dans le chapitre deux, à savoir, trouver un moyen de définir le *risque fournisseur* et découvrir comment les entreprises peuvent-elle composer avec un tel risque au quotidien, et chercher à concevoir et à mettre en place un processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs performant afin de contrôler ex ante le risque fournisseur.

Pour ce faire, nous avons exploré la littérature scientifique afin de répondre à deux questions préliminaires. Nous avons dans un premier temps cherché à définir le risque, puis nous nous sommes intéressés aux différents risques auxquels les entreprises doivent faire face, ainsi qu'à la manière dont elles y font face.

Pour répondre à nos deux principales questions de recherche nous avons eu recours à une méthode de recherche qualitative, à savoir l'étude de cas multiples, dont la composition de l'échantillon est présentée au sein des chapitres deux et cinq.

A la base de notre revue de littérature, nous avons créé un cadre d'analyse pour la sélection des fournisseurs comprenant les critères que chaque entreprise devrait prendre en compte afin de sélectionner les fournisseurs avec lesquels elle est amenée à collaborer. Il s'agit donc d'un processus qui a pour objectif de réduire le risque relié aux fournisseurs, à la base.

Par la suite, nous avons testé notre cadre d'analyse à la base du processus de sélection réel utilisé par les entreprises de notre échantillon. Ceci nous a permis de compléter notre cadre d'analyse initial et d'établir les critères qui semblent les plus importants pour la majeure partie des entreprises, ainsi que les critères dont l'importance varie d'une entreprise à l'autre ou d'un secteur à l'autre.

Finalement, nous avons rédigé nos conclusions sur les critères de sélection et leur importance tout en identifiant les avantages et les limites du modèle proposé.

CHAPITRE I

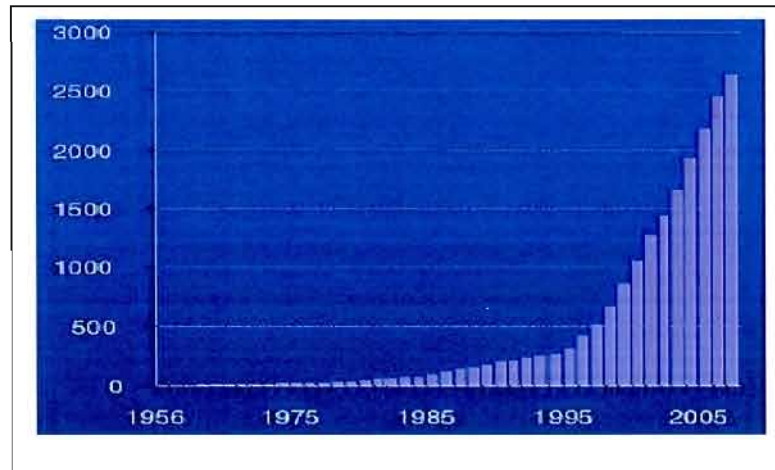
Introduction

1.1 LA GESTION DES RISQUES ET LES OBJECTIFS DE CETTE RECHERCHE

Bien qu'il s'agisse d'un concept assez récent, la gestion des risques devient aujourd'hui un outil stratégique de l'entreprise, permettant à celle-ci de composer avec les aléas engendrés par son activité et son environnement, en tentant d'en limiter au maximum les conséquences néfastes (Romanantsoa, 2002).

En preuve de cet intérêt croissant manifesté par les chercheurs, les professionnels et les gestionnaires pour la gestion des risques et du caractère stratégique de cette dernière, le grand nombre d'articles sur le risque en lien direct avec la gestion stratégique qui paraissent régulièrement depuis une vingtaine d'années dans des revues telles que *Academy of Management Review*, *Harvard Business Review* ou *Sloan Management Review*. Ces nombreuses parutions reflètent bien la prise de conscience des gestionnaires quant au fait que le risque est un concept complexe mais aussi un élément à part entière de leur activité dont il faut tenir compte lorsqu'il s'agit de définir la stratégie d'une entreprise (Beaurin, Frottié et Towhill, 2002).

Figure 1.1 Évolution chronologique cumulée de la quantité des articles citant «Risk Management» (A. Delanoë, 2006)



Source : DELANOË, A., 2006. « La responsabilité selon le risk management, document de travail ». *Laboratoire d'Analyse des Problèmes Sociaux et de l'Action collective, Bordeaux École de Management*

La notion de risque remonte aux années cinquante alors qu'à l'époque la gestion de risque consistait surtout en des modèles mathématiques, probabilistes qui avaient pour objectif d'aider l'entreprise à faire face aux incertitudes engendrées par son environnement. C'est en 1956 qu'un article publié dans la revue *Harvard Business Review* a proposé la première définition du concept de «gestion des risques». Selon cette définition, « gérer le risque, c'est vivre dans l'éventualité qu'un événement futur provoque un préjudice ». C'est à partir de ce moment que certaines entreprises ont jugé pertinent d'employer quelqu'un à temps plein pour s'occuper de gérer les risques et minimiser les pertes entraînées par ces-derniers (voir Dumitriu, 2003).

Cependant, jusqu'aux années soixante-dix, la gestion du risque reste un phénomène marginal, dont seulement un nombre restreint d'entreprises s'intéressent. Un certain nombre d'évènements comme la fin des accords de Bretton Woods, ou les chocs pétroliers ont amplifié le climat d'incertitude dans lequel évoluaient les entreprises, favorisant par la même occasion le développement de la gestion des risques qui commençait à devenir un élément non négligeable lors de l'établissement de la stratégie des entreprises (HUNT, 2002).

Toutefois, bien que la notion de risque devienne plus populaire au sein des entreprises, beaucoup d'entre elles trouvent encore ce concept trop flou et pas assez significatif pour se doter d'un département de gestion des risques et préfèrent faire affaires avec des cabinets de consultation externes visant à les aider à gérer les risques non assurables ; toutefois, l'achat des assurances constitue la majeure partie de leur préoccupation visant à gérer les risques (HUNT, 2002).

C'est au cours des années quatre-vingt-dix que les entreprises commencent réellement à s'intéresser aux risques qu'elles encourent. On assiste à une prise de conscience de la part des entreprises qui commencent à évaluer les risques de façon plus institutionnelle, qu'il s'agisse des risques dits habituels, dont la fréquence est élevée mais les conséquences faibles, mais aussi des risques plus rares dont la fréquence reste faible mais dont les conséquences peuvent être dramatiques, pouvant aller jusqu'à causer la faillite d'une entreprise (HUNT, 2002).

Cette institutionnalisation du risque se traduit aussi par le fait que les pratiques de gestion des risques sont intégrées au processus d'audit interne. De plus les entreprises commencent à prendre en compte l'évaluation et la gestion des risques dans leurs activités, ainsi qu'au moment de définir leur stratégie. Cependant, malgré cette institutionnalisation croissante de la notion de gestion de risque, beaucoup d'entreprises n'ont pas encore perçu l'enjeu qui en découle dans la mesure où elles

sont encore nombreuses à ne pas avoir développé une approche de *gestion intégrée des risques*.

C'est donc du fait de ce besoin de prise de conscience et du manque de recherches de type empirique présentes dans la littérature que nous avons désiré réaliser une étude portant sur la gestion des risques.

De plus, dans le cadre de la nouvelle vision (GIR, ou Gestion Intégrée des risques), plusieurs chercheurs ont tenté d'identifier les multiples risques auxquels une entreprise est confrontée ainsi que leurs interactions, en proposant de ce fait de nombreuses typologies de risques (voir chapitre 3). Cependant, dans toutes ces typologies on retrouve comme composante centrale le risque fournisseur.

Par ailleurs, selon Dumitriu (2005), le risque relié aux fournisseurs est un des plus importants encourus par une entreprise. En effet, la performance d'une entreprise, la qualité des produits qu'elle propose, le niveau de satisfaction des clients ainsi que sa compétitivité face aux concurrents sont étroitement liés à la performance des fournisseurs avec lesquelles cette dernière entrera en affaires dans la mesure où ce sont eux qui sont responsables de l'approvisionnement en matières premières et en composants, de la qualité de ces derniers, et du respect des délais d'approvisionnement.

En effet, les fournisseurs peuvent avoir une influence sur des éléments tels que le prix final du produit, sa qualité, les délais de livraison, ainsi que sur certaines innovations apportées au produit et destinées à le rendre plus compétitif.

C'est cette forte influence que possèdent les fournisseurs sur l'offre que les entreprises sont en mesure de proposer, qui a motivé le choix du sujet pour cette étude. L'objectif était à la base de tenter de mettre au point un modèle destiné à aider les entreprises à gérer les risques que représentaient leurs fournisseurs. Cependant, lorsque nous avons débuté nos investigations sur le sujet, nous nous sommes aperçus

qu'il existait trois sources de risques reliés aux fournisseurs, dont notamment, la nature du fournisseur ; la meilleure méthode pour composer avec le risque relié à la nature du fournisseur consiste essentiellement à sélectionner les fournisseurs avec lesquels l'entreprise fait affaires après avoir réalisé une évaluation pertinente de ces derniers.

C'est ce processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs que nous souhaitons optimiser de sorte à ce que toute entreprise, peu importe sa structure organisationnelle ou son secteur d'activité, puisse avoir à sa disposition un outil de gestion du risque relié à la nature du fournisseur, outil qui soit fiable, efficace et facile à maîtriser.

Ce mémoire va répondre à 2 questions de recherche :

- a) Qu'est ce que le *risque fournisseur* et comment s'en protéger ?

Nous expliquerons en quoi le risque relié aux fournisseurs consiste et quels sont les méthodes et les outils que les entreprises ont à leur disposition pour réduire l'impact éventuel de ces risques.

- b) Comment concevoir et mettre en place un processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs performant afin de contrôler ex ante le risque - fournisseur?

Nous analyserons les différents modèles consacrés à ce type de processus présents dans la littérature afin de disposer d'une base théorique lors de l'élaboration de notre modèle optimisé.

Afin de répondre à ces questions de recherche, nous allons explorer la littérature scientifique afin de répondre à quelques questions préliminaires :

- c) Qu'est ce que le risque ?

Nous rechercherons au sein de la littérature les différentes manières dont le risque a été défini, afin de dégager une définition de référence pour ce travail.

- d) Quels sont les différents risques auxquels les entreprises doivent faire face et comment peuvent-elles y faire face ?

L'objectif ici est de présenter, dans un premier temps, les principaux risques auxquels les entreprises pourraient être confrontées, ainsi que les différentes manières dont ces risques ont été regroupés et présentés dans la littérature ; ensuite, notre objectif est d'analyser les différents modèles et outils de traitement du risque proposés par les chercheurs et qui visent à aider les entreprises à composer avec l'incertitude.

1.2 ORGANISATION DU MÉMOIRE

Ce mémoire est organisé autour de six chapitres, chacun apportant les précisions nécessaires à la compréhension de la démarche globale de rédaction de cette étude.

Ce **premier chapitre**, « Introduction » a pour objectif de présenter brièvement le champ de recherche dans lequel s'inscrit notre démarche, soit la gestion du risque, ainsi que d'évoquer le risque relié aux fournisseurs afin de bien percevoir l'importance de la rédaction d'une telle étude.

Dans le cadre du **second chapitre**, « Méthodologie et cadre conceptuel », nous aborderons la problématique de cette recherche, son cadre conceptuel ainsi que la démarche méthodologique mise en place pour mener à bien cette étude.

Au cours du **troisième chapitre** « La gestion des risques. Revue de littérature », nous expliquerons ce qu'est le risque et nous présenterons et analyserons les différents modèles et outils de gestion des risques présents au sein de la littérature.

Dans un premier temps, il va s'agir d'examiner comment le risque a été défini dans la littérature et comment cette définition a évolué. Cette partie de mon mémoire consiste tout d'abord à énumérer et définir les différents types de risques tels qu'ils sont présentés dans la littérature, avant de mettre en valeur les différentes typologies de risques qui en découlent

A la lumière de ces lectures et de la présentation que font tous ces auteurs des différents types de risques auxquels peut être confrontée une entreprise, nous nous intéressons aux diverses typologies des risques qui ont été élaborées, aux critères qui sont à la base des divers regroupements de ces risques, ainsi qu'aux éventuelles interactions entre les catégories de risques.

Enfin, une fois la présentation terminée, nous nous attarderons à faire, pour chacune de ces typologies, un inventaire de leurs principales limites ainsi que leurs atouts majeurs.

Dans le **chapitre 4** consacré au « risque fournisseur », nous concentrerons nos recherches et nos analyses sur ce type de risque en détaillant d'abord les sources et les composantes avant d'analyser les différents outils et méthodes que les entreprises ont à leur disposition pour se protéger contre ce risque. Ensuite nous nous intéresserons à une de ces méthodes en particulier, c'est-à-dire le processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs tel qu'il est présenté dans la littérature

A la base de cette revue de littérature, nous nous proposons d'identifier d'une façon exhaustive, les critères proposés dans la littérature et de dresser une liste de ces critères.

Au cours du **chapitre cinq** « Le processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs : études de cas et analyse », nous allons tout d'abord recueillir les données dont nous aurons besoin pour mettre au point notre processus optimisé

d'évaluation et de sélection des fournisseurs, que nous présenterons et dont nous ferons l'analyse critique.

En nous basant sur de multiples cas, nous validerons donc, dans le cadre de ce chapitre, les critères de sélection retenus à la base de notre analyse effectuée dans le chapitre 4. Dans un deuxième temps, nous voulons apporter notre contribution à l'établissement des coefficients de pondération de ces critères, à savoir si certains de ces critères seraient plus importants que d'autres. Pour ce faire, dans le chapitre 5 nous allons choisir un échantillon de grandes entreprises supposées à utiliser les meilleures pratiques de sélection des fournisseurs, identifier les critères utilisés par chacune de ces entreprises et étudier la fréquence de répétition de chaque critère.

Enfin, le chapitre six, « conclusions et recommandations » présente les recommandations et les limites de cette étude, ainsi que les contributions de l'auteur et les points forts de la recherche.

CHAPITRE II

Méthodologie de recherche et cadre conceptuel

Ce chapitre a pour objectif de présenter la problématique de recherche, ainsi que notre cadre conceptuel et la démarche méthodologique privilégiée lors de la rédaction de ce mémoire. Nous nous attarderons sur le choix que nous avons fait en termes de méthodologie de recherche en prenant soin d'expliquer les motivations qui nous ont poussé à choisir une méthodologie au dépend d'une autre. Enfin, nous aborderons également les éléments concernant les méthodes d'échantillonnage, de collecte et d'analyse des données tout en tenant compte de la validité et des limites de notre étude.

2.1 PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Ce mémoire a pour objectif de comprendre, à travers une démarche méthodologique spécifique, les techniques utilisées par les entreprises pour composer au quotidien avec les risques induits par le processus d'achat et la relation avec leurs fournisseurs. Une fois ces techniques identifiées, au sein de la littérature notamment, et présentées et analysée dans le cadre de notre revue de la littérature, nous nous intéresserons plus particulièrement à une d'entre elles, à savoir la sélection et la qualification des fournisseurs.

Ce mémoire va répondre à 2 questions de recherche :

a) Qu'est ce que le *risque fournisseur* et comment s'en protéger ?

Nous expliquerons en quoi le risque relié aux fournisseurs consiste et quels sont les méthodes et les outils que les entreprises ont à leur disposition pour réduire l'impact éventuel de ces risques.

b) Comment concevoir et mettre en place un processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs performant afin de contrôler ex ante le risque -fournisseur?

Nous analyserons les différents modèles consacrés à ce type de processus présents dans la littérature afin de disposer d'une base théorique lors de l'élaboration de notre processus optimisé.

Afin de répondre à ces questions de recherche, nous allons explorer la littérature scientifique afin de répondre à quelques questions préliminaires :

c) Qu'est ce que le risque ?

Nous rechercherons au sein de la littérature les différentes manières dont le risque a été défini, afin de dégager une définition de référence pour ce travail.

d) Quels sont les différents risques auxquels les entreprises doivent faire face et comment peuvent-elles y faire face ?

L'objectif ici est de présenter, dans un premier temps, les principaux risques auxquels les entreprises pourraient être confrontées, ainsi que les différentes manières dont ces risques ont été regroupés et présentés dans la littérature ; ensuite, notre objectif est d'analyser les différents modèles et outils de traitement du risque proposés par les chercheurs et qui visent à aider les entreprises à composer avec l'incertitude.

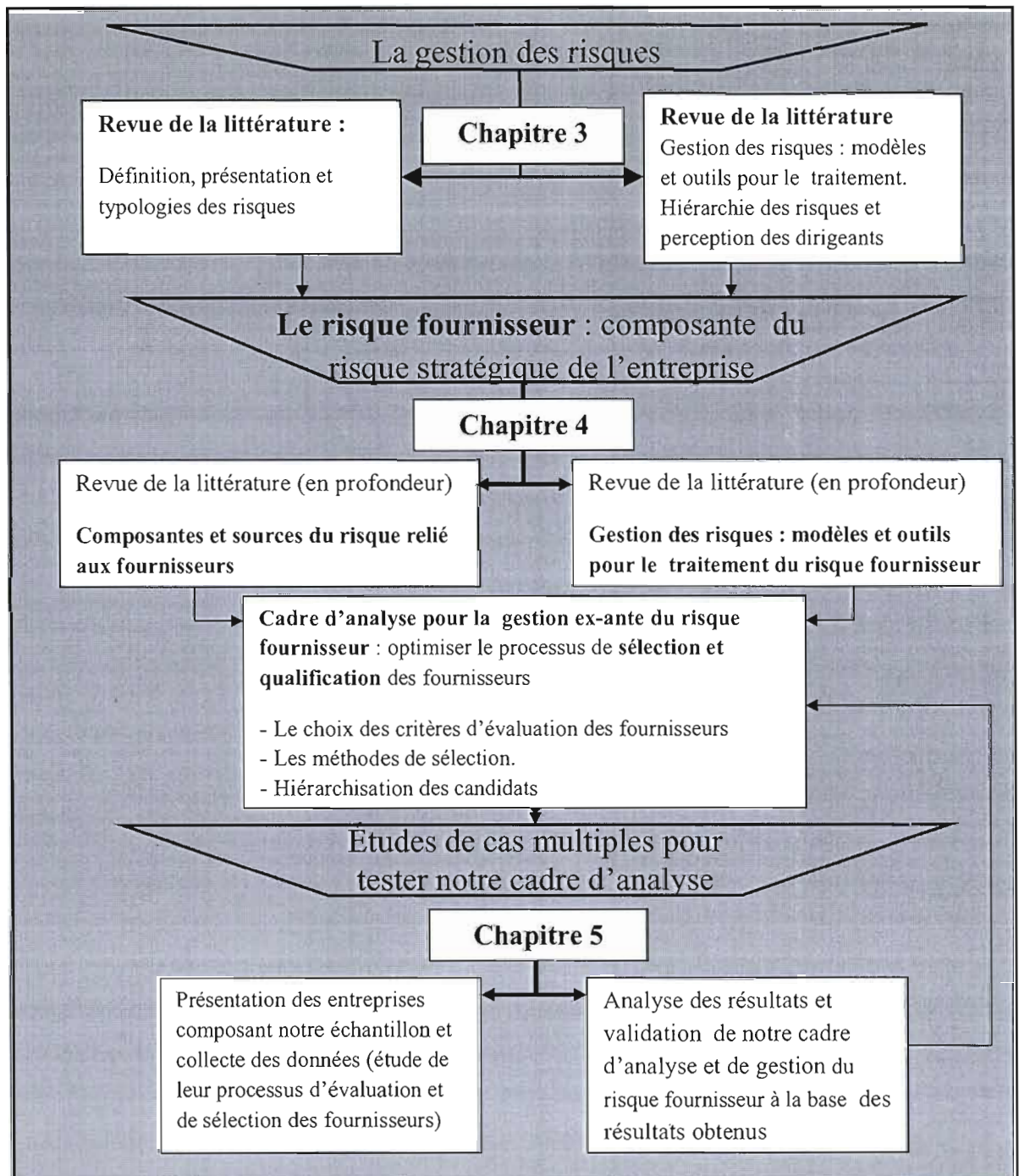
Afin d'apporter les réponses à nos questions de recherche, après avoir étudié la littérature scientifique, nous proposerons un modèle optimisé pour le processus de sélection des fournisseurs, visant à réduire le risque fournisseur. Enfin, afin de tester et améliorer notre modèle, nous nous appuierons sur dix études de cas de sorte à collecter suffisamment de données empiriques pour tester et améliorer notre modèle d'optimisation du processus de sélection et de qualification des fournisseurs.

2.2 CADRE CONCEPTUEL

La première étape de ce mémoire (chapitre 3) devra éclairer le lecteur sur le risque d'une part, ainsi que sur les différents outils et méthodes que les entreprises ont à leur disposition pour gérer ces risques. Il s'agira donc de réaliser une investigation au sein de la littérature de sorte à dégager une **définition du risque**, puis à **présenter les différents risques** auxquels les entreprises sont sujettes, ainsi que les principales **typologies de risques** présentes dans la littérature. La seconde partie de cette revue de la littérature concernera **la gestion de ces risques** et présentera les différents **outils et méthodes** auxquels les entreprises ont recours pour se protéger contre ces risques.

Dans le chapitre quatre nous allons poursuivre notre investigation au sein de la littérature encore plus en profondeur, en concentrant nos recherches sur **les risques reliés aux fournisseurs** à proprement parler. L'objectif sera de **présenter les composantes et les sources** des risques reliés aux fournisseurs. Une fois ces éléments éclaircis, nous nous attarderons sur les modèles et outils présents dans la littérature pour le **traitement des risques reliés aux fournisseurs**. L'objectif est de mettre en place un cadre d'évaluation ex-ante du risque fournisseur de sorte à **optimiser le processus de sélection et de qualification des fournisseurs**, notamment en ce qui concerne le choix des critères d'évaluation des fournisseurs, les méthodes de sélection ainsi que la hiérarchisation des fournisseurs potentiels de sorte à s'assurer de ne faire affaires qu'avec les meilleurs d'entre eux.

Figure 2.1 Cadre conceptuel de l'étude



Une fois ces éléments traités, dans le chapitre 5 nous **testerons notre cadre d'analyse** par le biais d'une étude de cas multiples. Dans un premier temps, nous procéderons à la **présentation des entreprises** qui composeront notre échantillon, ainsi qu'à l'analyse de leur processus de sélection et de qualification de leurs fournisseurs, puis, à la base des résultats obtenus, nous passerons à **l'analyse des résultats** et à la **validation de notre cadre d'analyse et de gestion du risque fournisseur**.

2.3 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Lors de l'élaboration d'un tel travail de recherche, la méthodologie utilisée revêt une importance particulière, notamment en ce qui concerne le type de méthode de recherche utilisée qui doit être adapté aux objectifs et questions de recherche. Donc après avoir défini la problématique et les objectifs de son travail, le chercheur doit faire un choix entre une recherche qualitative ou quantitative. Ce choix doit se faire d'après le type de recherche effectuée, d'après le type de données nécessaires et surtout d'après le genre d'analyse dont il est question.

Pour ce qui est de la recherche quantitative, il va s'agir d'un type de recherche à caractère déductif, dont l'objectif est de collecter des données à caractère mesurable, selon des méthodes de recherche établies, dans le but d'obtenir des résultats représentatifs. Or, comme le montrent nos objectifs et questions de recherche, dans notre cas il ne s'agit pas d'une étude visant à exploiter des séries statistiques, mais surtout d'une étude visant à décrire et expliquer des phénomènes, ce qui est propre aux recherches à caractère inductif (tableau 2.1). En effet, selon Casebeer et Verhoef (2000), la recherche qualitative est une recherche qui permet de mettre en place une nouvelle hypothèse ou théorie, et ce de manière inductive, notamment par le biais d'observations, ce qui implique un caractère concret et empirique de la recherche.

Tableau 2.1 : Différences entre la recherche quantitative et qualitative

Concepts généralement associés à la méthode quantitative	Concepts généralement associés à la méthode qualitative
<i>Type de raisonnement</i>	
Déduction	Induction
Objectivité	Subjectivité
Cause	Explication
<i>Type de question</i>	
Pré-déterminée	Ouverte
Axée sur les résultats	Axée sur le processus
<i>Type d'analyse</i>	
Estimation numérique	Description narrative
Inférence statistique	Comparaison continue
<i>Axiomes concernant</i>	
Paradigme objectiviste	Paradigme constructiviste
<i>La réalité</i>	
Tangible, fragmentable et permanente	Construite, holistique et changeante
<i>La relation observateur/observé</i>	
Indépendante	Interactive et inséparable
<i>La généralisation</i>	
Nomothétique	Idiographique
<i>La causalité</i>	
Linéaire	Rétroactive
<i>La neutralité axiologique</i>	
Possible	Empreinte de valeurs

Sources : Comeau Y., 1994 et Casebeer, A., et Verhoef, M. J., 2000

2.3.1 Le choix de l'approche qualitative

Au regard de ce qui a été mentionné dans le paragraphe précédent, notre recherche, dont l'objectif est de proposer un cadre d'analyse pour diminuer le *risque fournisseur*, basé sur l'optimisation du processus de sélection et de qualification des fournisseurs, implique la mise en place d'une méthode qualitative de collecte de données.

En effet, il apparaît que la bonne marche de cette recherche ne repose en rien sur l'étude de données chiffrées ou autres statistiques mais plutôt sur un processus à proprement parler, une théorie, déjà existante et à laquelle de nombreux praticiens se fient, mais que nous allons tenter de mieux comprendre de sorte à l'optimiser.

Par ailleurs, cette étude ne consiste pas à obtenir des résultats mathématiques ou statistiques puis de les analyser, elle consiste plutôt à observer un phénomène, à analyser un processus mis en place de façon intuitive par les entreprises elles-mêmes, pour chercher à en dégager les tendances et les atouts de sorte à élaborer un processus optimisé qui pourra être mis en place en situation de marché, sans tenir compte du secteur concerné ou du type d'activités de l'entreprise en question.

Ce mémoire repose donc principalement sur le jugement et l'objectivité de son auteur et non pas sur des données chiffrées.

2.3.2 L'étude de cas multiples

Pour mener à bien cette étude, il est indispensable de s'appuyer sur des données empiriques et concrètes de sorte à comprendre en profondeur le processus dont il est question afin d'être en mesure d'en fournir une version optimisée, pouvant être utilisée par tout gestionnaire ou praticien, peu importe le secteur dans lequel il évolue. C'est pourquoi **l'étude de cas** se révèle être la meilleure méthode de recherche dans notre cas.

L'étude de cas est une méthodologie descriptive destinée à l'étude de situations complexes et non mathématiques. Elle se base sur l'étude détaillée et approfondie d'une situation en particulier ou d'un nombre restreint de situations à partir desquels il sera question d'élaborer des généralisations.

Robert K. Yin (1984) définit « la méthode de recherche d'étude de cas comme une enquête empirique qui établit un phénomène contemporain dans son contexte réel ; quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes ; et dans lesquelles sources multiples d'évidences sont employées ».

Cependant, l'étude de cas est sujette à beaucoup de controverse, la principale étant que l'étude d'un nombre restreint de cas nuit à la généralisation et à la fiabilité des résultats. Par ailleurs, certaines critiques reprochent à l'étude de cas de ne pas être une méthode de recherche objective dans la mesure où le jugement de l'auteur peut représenter une source de biais, ce qui nuirait bien évidemment aux résultats de l'étude, et donc à l'utilité même d'une telle méthode. Il est donc indispensable que l'auteur prenne en compte la dimension morale de la recherche et prenne le recul nécessaire pour ne pas laisser ses considérations, ses sentiments ou ses attentes envers la recherche prendre le pas sur sa neutralité.

En outre, l'étude de cas reste un outil de recherche incontournable notamment lorsqu'il s'agit d'étudier des phénomènes ou des situations réels, notamment du fait de la flexibilité qu'elle apporte. En effet, dans la mesure où il s'agit d'une méthode exploratoire, elle permet au chercheur de se familiariser avec son sujet et lui permet aussi de creuser davantage la question une fois qu'il a atteint une certaine expertise.

En somme, le recours à l'étude de cas multiple va nous permettre d'analyser un phénomène actuel à partir de données concrètes issues de l'expérience des entreprises observées dans le but d'optimiser ce phénomène par le biais d'une généralisation analytique.

2.3.3 La méthode d'échantillonnage

Le fait que nous souhaitions nous baser sur l'expérience d'entreprises réelles pour mettre au point notre processus optimisé de sélection et de qualification des fournisseurs nous amène à considérer certains éléments lors de l'échantillonnage.

Selon Yin (1984), la validité de la recherche implique deux éléments essentiels en ce qui concerne l'étude de cas, à savoir « le nombre et le choix des cas ». En effet, dans la mesure où il sera question de généraliser les résultats de notre étude de cas pour que chacun soit en mesure de l'appliquer à la situation qui le concerne, il est indispensable que notre échantillon prenne en compte un maximum de situations possibles.

Cela signifie donc que nous ne pouvons pas nous contenter de l'analyse d'une entreprise unique comme cela se passe souvent dans l'étude de cas. Compte tenu des moyens dont nous disposons et de la charge de travail que représentent la collecte et l'analyse des données nécessaires à une étude de cas, nous avons choisi de porter le nombre d'entreprises au sein de notre échantillon à dix. Ce nombre est assez important pour assurer la fiabilité de la généralisation et nous garantit une charge de travail raisonnable, compte tenu du temps à notre disposition pour cette étude, en termes de recherche d'information et de collecte de données.

Pour ce qui est du second élément auquel Yin (1984) fait allusion, c'est-à-dire le choix des cas, notre souhait étant toujours de mettre au point un échantillon fiable et représentatif d'une tendance générale, nous avons décidé de choisir des entreprises issues de plusieurs secteurs d'activités. En effet, il est possible, et même probable, qu'il existe des critères de sélection et de qualification propres à certaines industries, c'est pourquoi, dans l'optique de conserver l'objectivité de notre étude que nous avons décidé de choisir dix entreprises issues de 5 secteurs d'activités. Pour ce qui est des entreprises elles-mêmes, nous allons nous intéresser à de grands acteurs de l'économie mondiale, jouissant d'une forte notoriété et pour lesquels l'information disponible sera assez abondante.

Nous avons donc choisi les entreprises Ford, BMW et Toyota pour représenter la première industrie, à savoir la construction automobile. Bien sûr toujours dans un souci de polyvalence des données, nous avons tenu à choisir une entreprise Américaine, une Allemande et une Japonaise. Pour le secteur de l'aéronautique, nous avons choisi les compagnies Boeing et Bombardier, deux constructeurs nord-américains positionnés sur des segments différents. Puis nous avons choisi Wal-Mart, une des plus grosses entreprises du monde et leader sur le marché du commerce de détail. Ensuite nous avons voulu prendre en compte les compagnies Microsoft, Dell et IBM pour représenter le secteur informatique, avec cependant trois entreprises qui ont des activités légèrement différentes dans la mesure où Microsoft produit principalement des logiciels, Dell est un fabricant d'ordinateurs à proprement parlé et IBM, désormais plus spécialisé dans les solutions réseau. Enfin, pour conclure cet échantillon, nous avons souhaité y inclure l'entreprise Américaine Nike, leader sur le marché des équipements sportifs et qui du fait de son histoire, prend la menace que représentent les fournisseurs très au sérieux.

2.3.4 La collecte des données

Cette étude sera fondée sur deux éléments, à savoir une vaste revue de la littérature d'une part, et sur l'utilisation de données secondaires d'autre part. Que ce soit pour la revue de littérature, mais aussi et surtout pour la collecte des données secondaires, nous avons voulu favoriser l'information issue de sources fiables et sérieuses. C'est pourquoi, nous allons nous assurer de recueillir des données en lien avec notre sujet, notre cadre conceptuel, ainsi qu'avec nos questions de recherche. L'objectif est de ne pas se retrouver avec un volume d'information trop important, ou avec des données inutiles pour notre recherche et qui nous feraient dévier des objectifs de cette recherche, nous orientant vers des questions de recherche plus secondaires.

Par ailleurs, nous allons apporter un soin tout particulier à collecter des données auprès de différentes sources de sorte à bénéficier de plusieurs points de vue

et d'obtenir des informations plus variées. Nous avons donc collecté nos données directement auprès des sources fournies par les entreprises en question (site web, rapports annuels, communiqués de presse), mais aussi dans des articles de presses ainsi que des études de cas. Cette diversité des sources est un élément essentiel lorsque l'on réalise une étude basée sur des données secondaires, dans la mesure où si on se base sur les observations et conclusions d'une seule personne, ces données peuvent diverger de la situation réelle.

Enfin, compte tenu des moyens dont nous disposons pour la rédaction de ce mémoire, le recours à des données secondaires est apparu comme la meilleure alternative dans la mesure où elles permettent de collecter des données basées sur l'expérience réelle des entreprises, sur leur vécu, rendant par la même occasion le processus que nous tenterons d'élaborer plus fiable dans la mesure où nous nous basons sur des faits réels.

2.3.5 Analyse, résultats, généralisation et transférabilité

La généralisation des résultats d'une étude qualitative est un élément sujet à controverse, notamment parce l'échantillon étudié n'est pas statistiquement représentatif, mais aussi parce que dans la majorité des recherches ayant recours à l'étude de cas, le contexte reste empirique et donc souvent peu stable. C'est pour cela que plutôt que de parler de généralisation des résultats, nous emploierons plutôt le terme transférabilité des résultats, c'est-à-dire savoir si les résultats obtenus dans le cadre de notre recherche peuvent être appliqués à d'autres contextes et d'autres sujets que ceux sur lesquels porte l'étude en question.

Par ailleurs, nous sommes conscient que pour assurer la transférabilité de nos résultats, nous allons devoir réaliser notre analyse en tenant compte de cette réalité et en conservant un degré d'abstraction assez élevé pour ne pas traiter le sujet de manière trop particulière, ce qui rendrait nos résultats trop spécifiques et ne conférerait plus aucune validité à notre étude, une fois sortie de son contexte.

C'est pour cela que, pour fins d'analyse et de comparabilité, nous avons décidé d'avoir recours à **des tableaux** de synthèse (selon le modèle de Miles et

Huberman, 1983), visant à atteindre le niveau d'abstraction nécessaire à une bonne généralisation des résultats. De plus, chaque entreprise va être mise dans son contexte (une brève description) ce qui permettra « d'observer le degré et le type de similitude entre le site observé et d'autres sites sur lesquels on voudrait transférer les conclusions » (Pourtois et Desmet, 1988).

CHAPITRE III

La gestion des risques. Revue de la littérature

3.1 LE RISQUE : DÉFINITIONS

Dans un premier temps, il va s'agir d'examiner comment le risque a été défini dans la littérature et comment cette définition a évolué. En effet, il n'existe pas qu'une unique définition du risque, on en trouve une multitude, toutes ayant la même idée en substance mais dont l'interprétation a évolué au fil du temps et des civilisations, chacune complétant la précédente ou apportant des précisions supplémentaires.

La première définition du risque que l'on retrouve dans la littérature date du début du XVII^e siècle et a été formulée en réponse au développement de la marine marchande : « Le hasard d'encourir un mal avec l'espérance, si nous en échappons d'obtenir un bien » (Condillac, 1735)¹.

Une autre définition, produite par le Gouvernement du Canada, consiste à dire que « le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation »².

¹ Cité par BERNARD RAMANANTSOA, 2001. Le risque au coeur de la relation entreprises-société, dans «L'art de la gestion des risques», les Échos, 2001, <http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_1_11.htm>

² Rapport du vérificateur général du Canada, 2001. www.chrc-ccdp.ca/

Le risque désigne aussi « l'éventualité que survienne un événement qui aura une influence sur les objectifs. Il est mesuré en termes de conséquences et de probabilité (selon Australian and New Zealand Public Sector Guidelines for Managing Risk, HB 143 :1999, traduction).

Selon l'Organisation Canadienne de Normalisation, le risque correspond à « la possibilité de blessures ou de pertes définies comme mesure de la probabilité et de la gravité d'une atteinte à la santé, aux biens, à l'environnement ou à d'autres éléments de valeur » (norme Gestion du risque : Lignes directrices à l'intention des décideurs de l'Association canadienne de normalisation, 2000, traduction).

À la lumière de ces différentes définitions, on note que les éléments de base de la notion de risque, c'est-à-dire les notions redondantes que l'on trouve dans ces définitions qui caractérisent le risque, sont les termes « objectif » ou « prévisions », « probabilité » et « conséquences ». En effet, comme le stipule notamment le document de travail du 1er novembre 2000 traitant de la terminologie de la gestion du risque de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), « le risque combine la probabilité d'un événement et ses conséquences. Dans certains cas, le risque est l'écart de ce qui était prévu ».

Par conséquent, pour la suite de ce mémoire, je me référerai à la définition suivante du risque : Le risque désigne « l'éventualité que survienne un événement qui aura une influence sur les objectifs. Il est mesuré en termes de conséquences et de probabilité (selon Australian and New Zealand Public Sector Guidelines for Managing Risk, HB 143 :1999, traduction).

3.2 TYPOLOGIE DES RISQUES

Cette partie de mon mémoire consiste tout d'abord à énumérer et définir les différents types de risques tels qu'ils sont présentés dans la littérature, avant de mettre en valeur les différentes typologies de risques qui en découlent.

Ainsi, il faut noter que l'approche *stratégique* du risque date de moins de 5 ans et elle tente de s'imposer comme étant «la norme» dans le cadre du nouveau champ de recherche «GIR : Gestion intégrée des risques», en venant remplacer ou plutôt compléter *l'approche financière* de la gestion des risques qui se limitait à identifier, quantifier et gérer les risques de marché, de taux de change, et de crédit.

En raison de son développement récent, la littérature scientifique en *gestion intégrée des risques (GIR)* n'est pas très riche, et les chercheurs traitent généralement d'un seul type de risque dans leurs études. Parmi les risques les plus analysés par les chercheurs on retrouve «le risque-pays» et le «risque opérationnel».

3.2.1 Le risque pays (Marois, 1990 ; 2001)

Selon B. Marois (1990 ; 2001) le «risque pays peut être défini comme le risque de matérialisation d'un sinistre, résultant du contexte économique et politique d'un État étranger, dans lequel une entreprise effectue une partie de ses activités ». Le sinistre pouvant correspondre à une immobilisation d'actifs, à une répudiation de dette, à la perte d'un marché ou même à l'atteinte à la sécurité des personnes.

Le risque pays tient donc compte de deux composantes que sont « le risque politique » (mesures prises par le pouvoir en place, émeutes, guerres...) et « le risque économique et financier » (dépréciation monétaire, défaut de paiement...). Par ailleurs, du fait de la globalisation de l'économie, le risque pays revêt de plus en plus d'importance, d'où l'attention croissante portée à ce type de risque par les grandes entreprises.

3.2.2 Le risque d'exploitation (Eppen, 2000)

Selon Gary D. Eppen (2000) l'exploitation correspond « aux opérations de conception, de création et de livraison des biens et services d'une entreprise ». Elle englobe donc les activités liées à la fabrication ainsi que celles liées à la logistique. Cependant, en plus de ces sources microéconomiques découlant de ces deux fonctions de l'entreprise, le risque d'exploitation provient aussi d'éléments macroéconomiques, extérieurs à l'entreprise, que sont notamment les risques liés aux taux de change ainsi que le risque politique. Par ailleurs, dans la mesure où le risque et la variabilité sont des éléments incontournables lors de la création de valeur, il est nécessaire pour les entreprises de trouver comment les appréhender pour en minimiser les effets.

3.2.3 Le risque stratégique

3.2.3.1. Le risque stratégique dans la vision de Simons (1999)

Robert L. Simons (1999) considère trois sources basiques de risque stratégique : le risque opérationnel, le risque d'endommagement des actifs et le risque de concurrence.

Le risque opérationnel : il résulte des conséquences d'une panne au cœur de la capacité d'exploitation, de fabrication ou du processus. Toutes les firmes qui créent de la valeur à travers des activités de fabrication ou de services font face au risque opérationnel à différents degrés. Ainsi, par exemple, certains produits défectueux peuvent être expédiés et nuire au consommateur, l'activité de

maintenance peut être négligée provoquant des pannes, des contrats clients peuvent être perdus, des transactions peuvent être traitées avec des erreurs. Toute erreur opérationnelle qui gêne la réalisation de produits et de services de haute qualité a le potentiel d'exposer l'entreprise à des pertes.

Le risque d'endommagement des actifs : Simons définit l'«actif» d'une entreprise comme étant une ressource possédée par cette dernière et qui lui permet de générer des cash-flows. Cette définition de l'«actif» diffère donc de celle unanimement acceptée par les sciences comptables. Lorsqu'un actif est endommagé la probabilité qu'il engendre les cash-flows envisagés dans le futur est réduite, il perd donc une part significative de sa valeur courante. Comme d'autres risques, celui d'endommagement des actifs dépend largement de la manière dont les managers ont choisi de concurrencer leurs rivaux ; de plus, l'entreprise encourt un «risque stratégique» s'il y a détérioration de la valeur financière, des droits de propriété intellectuelle, ou des conditions physiques des actifs qui sont importants pour la formulation ou la mise en œuvre d'une stratégie.

Le risque de concurrence : Il résulte de changements dans l'environnement concurrentiel qui peuvent endommager la capacité d'une entreprise à créer de la valeur et de différencier ses produits et ses services. Par exemple, l'investissement des concurrents dans le développement de produits et de services ayant un meilleur ratio qualité/prix, des changements dans la régulation et dans les politiques publiques, des transformations en termes de goûts et de préférences des consommateurs ou encore des changements dans les prix et politiques des fournisseurs, représentent des possibles causes d'un tel risque.

Le risque «de franchise» ou le risque de réputation : ne représentant pas une catégorie de risques en soi, il est néanmoins une conséquence de la présence excessive de risques dans chacune des trois catégories de risque proposées par Simons. Ce risque apparaît quand la réputation de l'entreprise est érodée à cause d'un manque de confiance des acteurs critiques, ou encore lorsque un ou plusieurs problèmes menacent la viabilité de l'entreprise. Dans le pire des cas, les

consommateurs arrêtent d'acheter les produits ou les services de l'entreprise parce qu'ils perdent leur confiance dans la capacité de l'entreprise à délivrer ce qu'elle a promis. Mais la perte de confiance par les fournisseurs ou les partenaires de l'entreprise, peut être tout autant dévastatrice.

Ces différents risques stratégiques peuvent être exacerbés par le contexte dans lequel l'organisation opère. Des points de pression peuvent en effet augmenter les risques stratégiques lors d'une crise. Ces pressions sont dues à la **croissance**, d'autres à la **culture** du management ou encore à l'**information** du management. Nous verrons par la suite par quel procédé les managers peuvent estimer l'importance et les types de pressions.

Robert L. Simons considère donc **quatre risques spécifiques** et **trois sources de pressions** qui amplifient ces risques. Mais selon lui il faut également rajouter une autre source d'amplification du risque : le facteur humain qui amène la «**déformation**» et la «**fraude**». Quelquefois, à cause des pressions, les managers et les employés peuvent exposer sciemment l'entreprise à des niveaux de risques inacceptables. Ainsi, en raison du fait qu'ils sont rémunérés à la performance, les dirigeants peuvent faire appel à une «comptabilité créative» visant à «embellir» la performance réelle de l'entreprise aux yeux des investisseurs et des marchés financiers, comme ce fut le cas de l'entreprise Enron, par exemple (Hamilton, 2003).

D'un autre côté, les employés peuvent mal représenter les intérêts de leur entreprise, ou détourner les actifs de la compagnie. Les mauvaises décisions peuvent être dissimulées pour un certain temps et exposer, de ce fait, la firme à des pertes importantes. Dans la plupart des cas, les montants en jeu sont petits. Quelquefois cependant, ces actions ont des conséquences sévères, et détruisent même l'entreprise dans laquelle ces personnes travaillent. Ceci fut le cas du courtier Nick Leeson de la banque Barings, dont la fraude a mis en faillite la plus ancienne banque londonienne (Hamilton, Marchand et Bernard, 2002).

3.2.3.2. Le risque stratégique dans la vision de J. Slywotzky et J. Drzik (2005)

Adrian J. Slywotzky et John Drzik (2005) catégorisent les risques stratégiques en sept classes majeures : l'industrie, la technologie, la marque, la concurrence, le consommateur, le projet et la stagnation.

- **“Industry Margin Squeeze” (pression sur les marges bénéficiaires de l'industrie) :** comme les industries évoluent, une succession de changements peut se dérouler et menacer toutes les compagnies du secteur.
- **Changement technologique :** le risque qu'encourt l'entreprise relativement à un brevet qui arrive à échéance ou à un processus de fabrication qui pourrait devenir obsolète du fait de l'émergence d'un nouveau procédé technologique.
- **Érosion de la marque :** les marques sont sujettes à de multiples risques, certains sont prévisibles d'autres non et ils peuvent fortement réduire la valeur de la marque.
- **Concurrent «dominant» :** les concurrents, existants et potentiels, d'une entreprise représentent sa plus importante source de risque appelé risque commercial. Cependant, le risque de concurrence le plus sérieux est qu'un concurrent important émerge et domine le marché, en s'emparant de la majeure part de marché, comme, par exemple, c'est le cas du groupe stratégique des «power retailers» dans le secteur des ventes de détail en Amérique du Nord.
- **Changement des priorités des consommateurs :** Beaucoup de risques stratégiques sont reliés aux consommateurs, mais le plus gros risque est peut-être le changement soudain et dramatique ou graduel et presque invisible des préférences des consommateurs.
- **Échec d'un nouveau projet :** Tout nouveau projet implique des risques dont celui de connaître un échec soit d'ordre technique, soit parce que le nouveau produit ne parvient pas à attirer les clients, soit parce que les concurrents ont les moyens de copier le produit, ou parce que son

développement est trop long ou trop coûteux. Il est donc impératif d'évaluer avec clairvoyance les chances de succès du projet.

- **Stagnation du marché** : D'innombrables grandes entreprises ont vu la valeur de leur titre affectée par leur incapacité à trouver de nouvelles sources de croissance.

Tous ces risques sont recensés dans le tableau 3.6 ci-dessous présentant les mesures préventives contre les différentes sources du risque stratégique.

A la lumière de ces lectures et de la présentation que font tous ces auteurs des différents types de risques auxquels peut être confrontée une entreprise, intéressons-nous aux diverses typologies des risques qui ont été élaborées, aux critères qui sont à la base des divers regroupements de ces risques, ainsi qu'aux éventuelles interactions entre les catégories de risques.

A la base de la revue de littérature, nous avons pu identifier plusieurs typologies des risques. La première typologie que nous allons présenter consiste à **regrouper les risques par fonction**. Ensuite nous étudierons le **regroupement selon l'acceptabilité sociale**, selon les **catégories d'actifs touchés**, puis selon la **fréquence de divulgation des risques** et, enfin, selon le **système relationnel interne et externe de l'entreprise et ce, en lien avec l'envergure de ses opérations**. Enfin, une fois la présentation terminée, nous nous attarderons à faire, pour chacune de ces typologies, un inventaire de leurs principales limites ainsi que leurs atouts majeurs.

3.2.4 Une typologie de risques par fonction

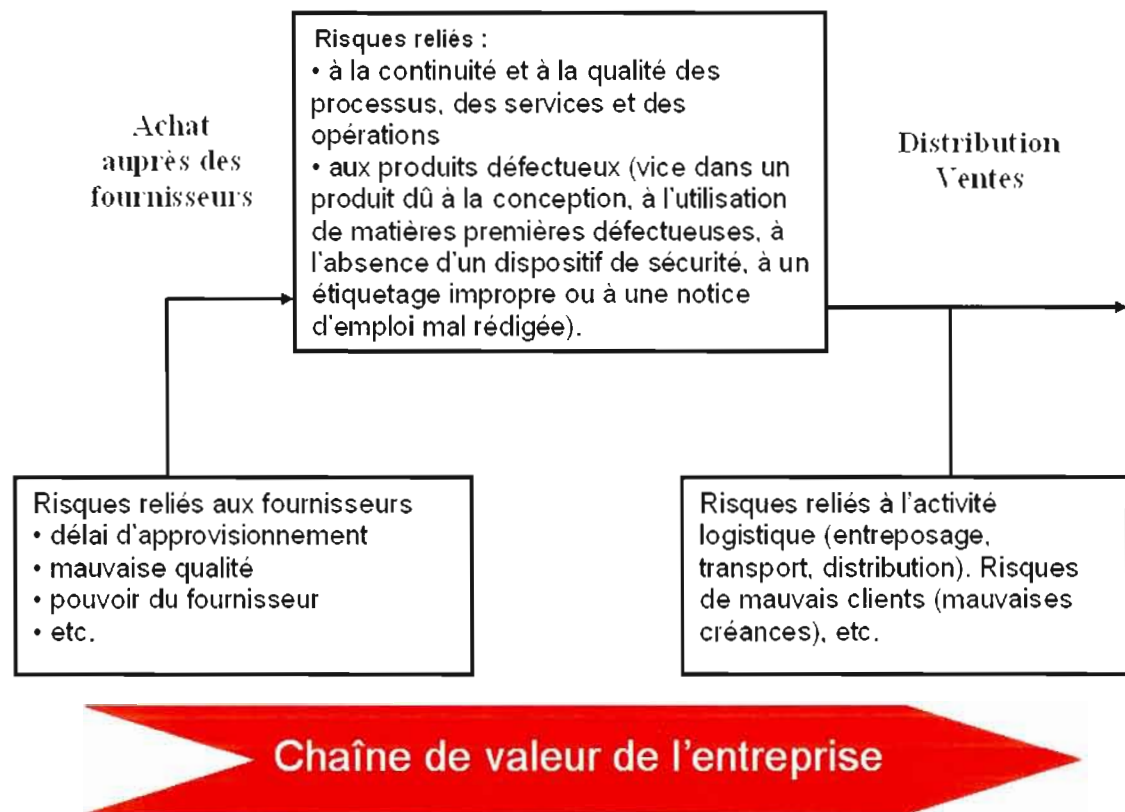
Selon cette approche, il conviendrait de regrouper les risques selon les principales fonctions de l'entreprise (achats, production, ventes, marketing, finances), afin de dresser une liste des risques propres à chaque fonction.

Dans sa typologie des risques par fonction, C. Dumitriu (2002-2007) intègre les risques ponctuels proposés par plusieurs auteurs, dans un ensemble de risques propres aux diverses fonctions de l'entreprise, comme suit :

3.2.4.1 Le risque opérationnel (risque d'exploitation)

Pour ce risque, on retient la définition donnée par Deniau, Morisano et Roy-Larenty, (2000) : risque de perte directe ou indirecte résultant de procédures ou de processus inappropriés ou inadaptés, d'erreurs humaines ou d'anomalies liées aux systèmes, d'événements stratégiques ou d'événements externes, par exemple réglementaires, fiscaux, ou comptables.

Figure 3.1 Le Risque d'exploitation



Source : La gestion des risques et des crises : concepts, théories, outils et études de cas. Manuel pour le cours MBA8193-14, Camélia Dumitriu, 2006, p.2

3.2.4.2 Le risque de marché

Représente la perte potentielle due aux variations des prix des matières premières, des taux de change et des taux d'intérêt.

3.2.4.3 Le risque financier

Représente la mesure combinée de deux facteurs : l'ampleur supposée des pertes ou des gains (provenant d'une mauvaise estimation du besoin en fonds de roulement, en capital, etc.) et la variabilité du résultat escompté.

3.2.4.4 Le risque de crédit

Représente le risque de défaillance d'une contrepartie sur une opération financière sur les termes et conditions du contrat

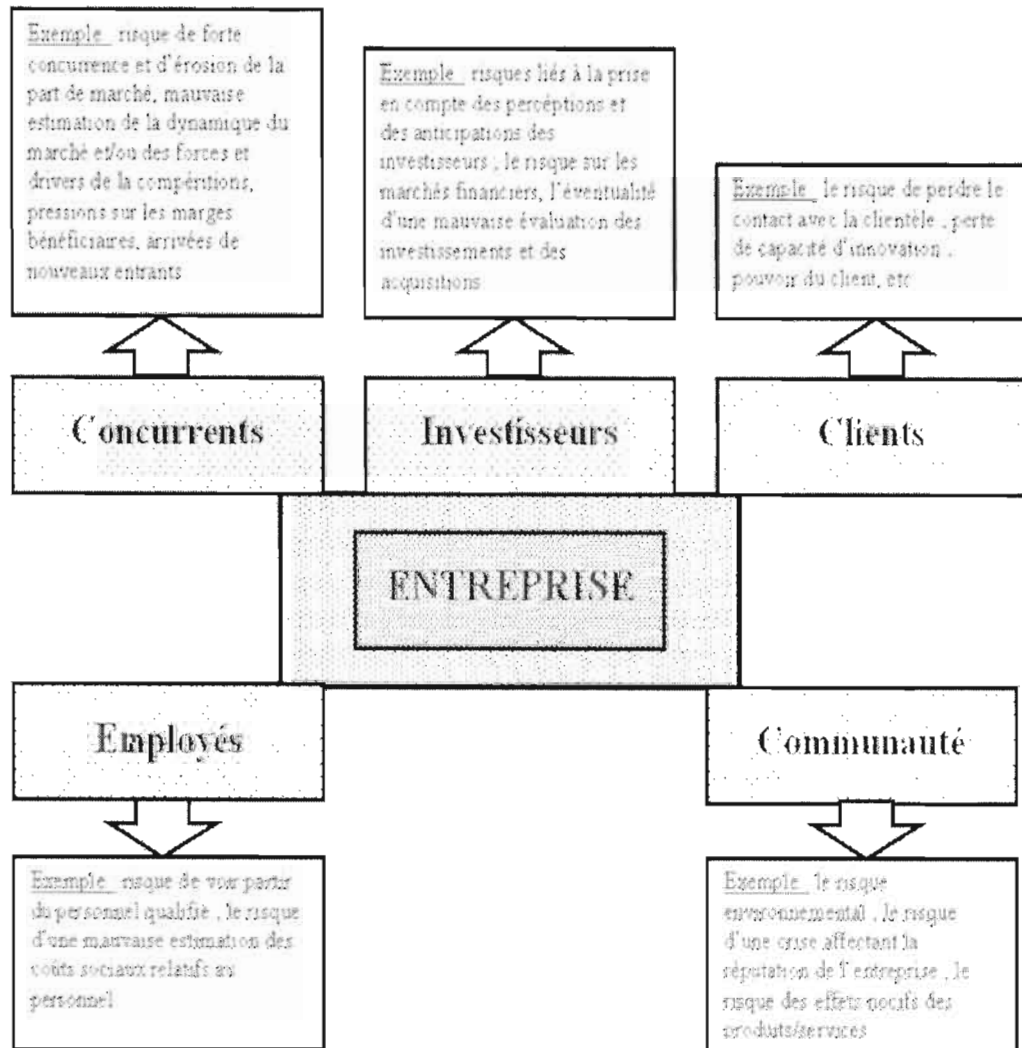
3.2.4.5 Le risque organisationnel

Représente les menaces, les effets négatifs ou les problèmes pouvant se produire suite à un événement ou une action dans une entreprise ou une organisation (ressources humaines). Les sources peuvent être internes ou externes à l'entreprise.



3.2.4.6 Le risque stratégique

Figure 3.2 Le risque stratégique



Source : La gestion des risques et des crises : concepts, théories, outils et études de cas. Manuel pour le cours MBA8193-14, Camélia Dumitriu, 2006, p.3

L'avantage de cette typologie est sa simplicité, car les risques sont identifiables au niveau de chaque fonction et de chaque niveau d'autorité dans l'entreprise. Le principal inconvénient de cette typologie est le fait que l'entreprise peut être confrontée à certains risques qui ne peuvent pas être classés dans une catégorie précise par fonction ce qui peut conduire une entreprise utilisant cette typologie à ne pas tenir compte de certains risques car elle ne sera pas en mesure de les détecter. Ces risques sont :

- le risque technologique et technique : « erreur ou surestimation dans les choix technologiques, incapacité à délivrer dans les temps (time to develop, time to market), surestimation de l'effet d'apprentissage » (Michel Santi, 2000).
- le risque politique : le risque politique survient lorsque les actifs d'une société ou son flux de recettes futures, au titre d'un projet, peuvent être altérés par une action des pouvoirs publics. (Gary D. Eppen, 2000). Le risque politique est l'incertitude provenant, de l'exercice du pouvoir par les acteurs gouvernementaux ou non. (Marvin Zonis et Sam Wilkin, 2000).
- le risque pays (dont nous avons parlé dans le paragraphe précédent).

Par ailleurs, l'entreprise peut aussi se retrouver confrontée à des risques qui se propagent d'une fonction à l'autre et du fait de ce mode de classement, l'entreprise n'est pas en mesure de traiter ces risques efficacement de manière simultanée mais les traitera plutôt comme deux risques parfaitement distincts.

3.2.5 Une typologie de risques selon l'acceptabilité sociale

Selon certains auteurs (Romain Laufer, 2000, C. Dumitriu, 2004), un risque connu est socialement plus acceptable qu'un risque inconnu. Autrement dit, les limites de la science et de la réglementation font en sorte que certains risques soient inconnus jusqu'à un certain moment où ils se matérialisent soudainement, en induisant un phénomène de non acceptabilité sociale («Comment ceci fut-il possible ?»).

Autrement dit, comme l'explique Dumitriu (2004) on peut comprendre que des gens puissent tomber malades après avoir consommé un hamburger insuffisamment cuit, car on sait que le danger de salmonella existe dans ce cas ; toutefois, on a eu du mal à accepter le fait que des gens avaient contracté la maladie de la vache folle, et ce, en dépit du fait que les scientifiques rassuraient à l'époque la population en disant que cette maladie n'était pas transmissible de l'animal vers les humains.

Dans cet exemple, *les limites de la science* ont induit ce phénomène de non acceptabilité sociale. Dans le cas des employés d'Enron qui ont perdu toutes leurs économies placées dans les actions de l'entreprise, ce sont plutôt *les limites de la réglementation* qui ont rendu possible cette situation et qui furent responsables du sentiment de non acceptabilité sociale.

Selon les situations et les moments, ces deux «variables» (les limites de la science et celles de la réglementation») donnent naissance à plusieurs «catégories» de risques socialement non acceptables (tableau 3.1)

Tableau 3.1 Huit causes de la « non-acceptabilité » sociale

Catastrophe naturelle	Un risque induit par l'activité humaine (par exemple, l'exposition à une pollution industrielle ou à une irradiation nucléaire) est jugé moins acceptable qu'un risque naturel (par exemple, un tremblement de terre).
Action involontaire	Une action imposée involontairement (par exemple, l'expropriation imposée par le gouvernement du Québec pour construire l'aéroport de Mirabel) ; des mesures et des règles imposées par la force à une collectivité : la crise d'OKA, la décision de déménager ou de désactiver une usine, etc.
Action qui produit un effet ou une conséquence atypique	Une conséquence atypique suite à l'utilisation ou à la consommation d'un produit/d'un service est jugée moins acceptable qu'une conséquence potentiellement désastreuse mais fortement connue (par exemple, pour les transports aériens, le risque de thrombose veineuse des passagers contre le risque de crash d'avion ; pour Mc Donald's, la crise de l'ESB contre le risque bactérien banal ; le risque de mourir pendant une chirurgie du cœur versus le risque de mourir pendant une chirurgie esthétique.
Action d'un « champion »	J&J et son produit vedette, le Tylenol ; Mercedes et la classe A ; la crise de la marine royale britannique : Titanic, qu'on disait insubmersible, faisait partie de la classe « olympique ».
Action qui produit un effet totalement opposé à la mission et aux valeurs déclarées par l'entreprise	J&J le champion de la santé et son « médicament qui tue » ; Nestlé, le symbole de la santé du nourrisson et son « substitut de repas qui tue », etc.

Tableau 3.1 Huit causes de la « non-acceptabilité » sociale (suite)

Action injuste	Qui touche les enfants (la crise récente de l'hôpital Sont Justine), les personnes âgées (la crise des établissements de séjour-santé pour les personnes âgées à Montréal), etc.
Action qui menace directement un aspect qui représente « un souci » générique de la société civile	Les principaux soucis de la société civile : santé (71,2%), le chômage (60,75%), l'environnement (68,71%), les crises économiques (39,7%), la violence, les guerres et la criminalité (67,8%), etc. (Etude CFDD-FRDO, 2002).
Action immorale	L'exploitation des enfants (Mc Donald's en Asie), viol (la crise de Terre des hommes), la fraude (la crise d'Enron), imposture (la crise BRE-X), la tricherie (crise des odomètres Chrysler)

Source : La gestion des risques et des crises : concepts, théories, outils et études de cas. Manuel pour le cours MBA8193-14, Camélia Dumitriu, 2006, p.6

3.2.6 Regroupement des risques selon les catégories d'actifs touchés

Ce modèle propose de regrouper les risques selon cinq catégories « d'actifs touchés » : actifs immobilisés, actifs financiers, ressources humaines, information, capitale image.

Le tableau 3.2 représente une version possible de ce type de regroupement (modèle proposé par Ernst & Young) permettant d'identifier quelques causes de risque pouvant affecter les actifs mentionnés.

Tableau 3.2 : Modèle de cartographie des risques par catégories d'actifs touchés

Financier	Information	Actifs	Ressources humaines	Réputation
Grèves	Information erronée	Interruption significative de production	Perte des dirigeants	Diffamation
Troubles sociaux	Perte d'information confidentielle	Retard des projets	Humour douteux du personnel clé	Humour douteux sur Internet
Effondrement du marché	Falsification des fiches électroniques	Faillies importantes du design	Discrimination et harcèlement	Falsification du logo / détournement de la marque
Diminution significative des profits	Perte de communication		Augmentation des accidents / vandalisme	Atteinte à la réputation
Chute du cours de l'action	Perte des systèmes clés		Augmentation de l'absentéisme	Rumeurs

Source : Ernst & Young, modèle cité par Franck Moreau 2002, p.68

Ce modèle, caractérisé par une grande simplicité qui le rend facilement applicable, présente toutefois le désavantage de laisser à la latitude du décideur l'initiative d'imaginer les possibles risques (C. Dumitriu, 2006). Le principal inconvénient de cette typologie est qu'elle est très délicate à généraliser dans la mesure où, dès que l'on change d'entreprise, la nature des actifs spécifiques diffère. Donc pour chaque nouveau cas, l'application de cette typologie entraînera un travail fastidieux rien que pour faire l'inventaire des actifs et pour estimer dans

quelle mesure et à quel niveau chaque actif peut être touché par les différents risques auxquels l'entreprise est amenée à faire face.

De plus, cette typologie reste relativement subjective dans la mesure où il s'agit de répertorier tous les actifs de l'entreprise susceptible d'être concerné par un risque avec le danger soit d'oublier certains actifs, soit de ne pas en tenir compte.

Cependant, il s'agit d'une méthode simple à mettre en place puisqu'elle requiert uniquement l'identification des différentes catégories d'actifs de l'entreprise. Toutefois il est impératif d'identifier toutes les sources de risques pour tous les actifs car l'omission d'un seul risque fausserait totalement les résultats.

3.2.7 Regroupement des risques selon leur fréquence de divulgation

Le tableau 3.3 présente les résultats d'une recherche qui utilise un modèle fondé sur la fréquence de divulgation des risques par plusieurs entreprises.

On peut observer que dans 30% des cas, ce sont les risques dont la divulgation est imposée par la réglementation en vigueur (taux de change, taux d'intérêts, risque de crédit, etc.) qui sont cités, risques que les auteurs de ce modèle ont choisi d'intégrer dans la catégorie « risque financier »

Tableau 3.3 Un modèle fondé sur la fréquence de divulgation des risques par plusieurs entreprises.

Facteurs	Fréquence de divulgation	
	Nombre	Pourcentage
Financiers *	188	29,28%
Taux de change	106	12,40%
Taux d'intérêt	106	7,84%
Crédit	72	5,98%
valeur des instruments financiers	37	2,78%
Liquidité	12	0,90%
Produit	99	14,95%
Marché	94	14,64%
Règlementations gouvernementales	59	9,19%
Environnement	47	7,32%
Opérations	44	6,85%
Economie	30	4,67%
Cyclicités	19	2,96%
Politiques	18	2,80%
Climat	14	2,18%
Technologie	14	2,18%
Saisonnalités	8	1,25%
Fournisseurs	6	0,93%
Ressources naturelles	5	0,78%
Total	642	100,00%

* Le facteur Financier englobe les sous-facteurs Taux de change, Taux d'intérêt, Crédit, valeur des instruments financiers et Liquidité

Source : Évaluation floue des profils de risque des entreprises du TSE 300 à partir des informations divulguées dans les rapports annuels, par Mohamed Dia et Daniel Zéghal, CGA – Centre de Recherche en Comptabilité, Université d'Ottawa

Ce modèle présente, lui aussi une limite importante. En effet, une méthodologie de cartographier les risques devrait avoir en priorité la vocation à aider les entreprises à mieux comprendre les enjeux de la gestion (et de la divulgation) des risques. Malheureusement, l'utilité d'une cartographie fondée seulement sur les habiletés courantes des entreprises à cartographier leurs risques habituels reste limitée à un simple partage d'expérience entre plusieurs entreprises.

Cette typologie est très proche de la réalité dans la mesure où elle traduit les préoccupations concrètes de l'entreprise. Certains risques, comme le risque de marché ainsi que le risque de crédit seront toujours pris en compte puisque l'entreprise a pour obligation de communiquer sur ces aspects. En revanche, pour d'autres risques que l'entreprise n'est pas contrainte de divulguer, il se peut qu'elle en fasse abstraction, volontairement ou non, ce qui là aussi entraînera une altération des statistiques basées sur cette typologie.

3.2.8 Typologie basée sur le système relationnel interne et externe de l'entreprise et sur l'envergure de ses opérations

Ce modèle, élaboré par C. Dumitriu consiste en une grille qui est le résultat de 7 ans de recherche basée sur :

- les résultats de diverses recherches publiées dans plus de 400 articles dans des domaines aussi divers que la stratégie, les finances, les hautes technologies, la gestion internationale, etc.
- plusieurs entrevues avec des dirigeants de diverses entreprises
- plus de 10 sondages d'opinion (ciblant les clients et les employés d'entreprises)
- l'étude des entreprises Fortune 500 (2001-2005) et le test de cette grille à l'aide des risques divulgués et/ou identifiés dans les rapports annuels et dans d'autres documents officiels des entreprises mentionnées

Tableau 3.4 : cartographie des risques basée sur les différentes catégories de risques

Catégorie de risque	Sous-catégorie de risque (selon les principales sources de risques)
C.1 Risque opérationnel	C1.1 risque fournisseur : a) le fournisseur n'est pas capable de maintenir un approvisionnement continu ni d'assurer la livraison dans les délais ; b) articles non-conformes ; c) pouvoir de négociation des fournisseurs ; d) manque de stabilité financière du fournisseur ; e) manque de compétitivité du fournisseur dans son secteur/son industrie
	C1.2 risque relié à la continuité et à la qualité des processus, des services et des opérations : a) pannes internes ; b) erreurs humaines ; c) autres dysfonctionnements dans les processus opérationnels et les systèmes.
	C1.3 rappels de produits : a) conception et utilisation du produit ; b) matières premières ou sous ensembles (défectueux/mauvaise qualité) : le risque C1.1 est la source principale ; c) information échangée lors de l'étiquetage du produit : désinformation / information incomplète ou inexacte / risque logistique ; d) erreur dans la saisie de données ; e) absence de procédures de sécurité ; f) absence de plan de relations publiques (PRP) pour traiter les rappels de produit.
	C1.4 risque logistique : absence de système de traçabilité performant ; non-conformité avec les normes nationales et internationales pour ce qui est du suivi et de la traçabilité des différents produits.
	C1.5 risques liés aux retards de paiement des clients.

Tableau 3.4 : cartographie des risques basée sur les différentes catégories de risques (suite)

<p>C.2 Risque de réseau : dans cette catégorie, nous incluons les risques liés aux relations stratégiques de l'entreprise avec les différentes parties prenantes établies au sein d'une économie de réseau</p>	<p>C2.1 industrie et concurrents : a) échec dans l'évaluation de la structure de l'industrie, des tendances et des moteurs de la concurrence : coûts d'entrée et de sortie ; croissance anticipée contre croissance historique ; production contre demande ; structure des coûts de l'industrie contre structure de coûts de l'entreprise (travail/capital/ressources) ; b) surcapacité (échec dans l'adaptation à la taille minimale efficace de l'industrie ; c) stratégie de croissance inappropriée : croissance organique contre fusions et acquisitions, joint venture contre alliance stratégique, franchisage, licence, etc. ; d) diversification inappropriée de l'entreprise : être trop concentrée ou trop diversifiée ; e) incapacité à protéger la propriété intellectuelle (les concurrents peuvent utiliser les brevets) ; f) risque 10.1 lié aux ressources</p>
	<p>C2.2 clients : a) incapacité à attirer de nouveaux clients : mauvaise qualité, mauvaises performances au niveau des délais de livraison (risque 1.4 étant la principale cause), contrats trop restrictifs (coûts de substitution élevés) ; b) incapacité à retenir les clients : rapport qualité/prix pas compétitif ; service après vente peu compétent ; inaptitude à comprendre les changements dans les besoins des clients ; incapacité à empêcher les données clients d'être interceptées par les concurrents (espionnage industriel ; risque C2.7b étant la principale cause)</p>

Tableau 3.4 : cartographie des risques basée sur les différentes catégories de risques (suite)

	<p>C2.3 actionnaires, gouvernement et marchés financiers : a) risque lié au développement de nouveaux produits (manque de débouchés commerciaux ; induction de coûts de R&D élevés et obsolescence du produit fraîchement lancé) ; b) le risque que le retour sur investissement effectif diffère de celui espéré ; c) risque lié à la réglementation (concernant les produits réglementés par les différentes instances gouvernementales) ; d) risque de « paralysie du management » (réticence de la part des gestionnaires et du conseil d'administration à prendre des risques du fait de pressions pour se conformer aux nouveaux codes d'éthique ainsi qu'aux nouvelles règles de gouvernance) ; e) risque éthique : conduite criminelle et corruption (ignorer les conflits d'intérêts entre les directeurs ; incapacité à surveiller les compensations des cadres) ; traitement injuste des travailleurs et abus infligés au personnel (travail forcé ou travail des enfants) ; e) risque lié aux rumeurs, désinformation et mauvaise perceptions ; f) risque relié à la réaction des marchés financiers en termes de résultats financiers, dispersion entre actions et annonce de dividendes.</p>
--	---

Tableau 3.4 : cartographie des risques basée sur les différentes catégories de risques (suite)

	<p>C2.4 employés : a) risque de perte du personnel clé ; b) obligations non réalistes en termes de pension et de soins de santé ou perte de contrôle sur les coûts de retraite ; c) manque de motivation et absentéisme ; d) pouvoir de négociation des syndicats et risque de grève ; e) vandalisme ; f) discrimination ; g) harcèlement.</p>
	<p>C2.5 société civile : a) catastrophe environnementale (certains risques environnementaux sont plus importants que le risque acceptable) ; b) risques sur la santé inconnus/non vérifiés (différent du 1.3 qui est un risque contrôlable), par exemple : « le syndrome de la classe économique » pour le secteur du transport aérien ; les radiations des téléphones mobiles et cancers du cerveau ; les jeux vidéos et leur conséquences sur l'agressivité des enfants ainsi que sur l'épilepsie ; maladie de la vache folle ; matériaux de construction toxiques comme l'amiante, etc. ; c) risque de boycott du produit (attitude hégémonique face à la communauté et aux entreprises locales)</p>
	<p>C2.6 le risque légal : dans cette catégorie nous incluons les risques légaux liés aux relations mentionnées en C2.1-2.5.</p>

Tableau 3.4 : cartographie des risques basée sur les différentes catégories de risques (suite)

	<p>C2.7 le risque d'information : dans cette catégorie, nous incluons seulement le risque d'information lié aux relations mentionnées en C2.1-2.5, comme : perte de système et d'intégrité des données, perte de fonctionnalité et/ou de disponibilité du système, perte de confidentialité (mauvaise utilisation et divulgation d'information sensible). Les autres risques liés aux nouvelles technologies sont pris en compte dans la catégorie 6. Nous avons identifié les principales sources de risques : a) transactions malveillantes / intrusions dans les bases de données et/ou espionnage industriel : intrusion venant de l'intérieur (risque dû à un contrôle inadapté sur les droits d'accès des employés) ou de l'extérieur (risque dû à la conception du système de sécurité et/ou aux procédures d'exécution) ; b) erreurs, omissions et erreurs dans les transactions ; c) virus ; d) attaques du service du fait de la faiblesse des politiques de sécurité.</p>
C3. Risques de marché	<p>C3.1 risque lié à la marchandise ;</p> <p>C3.2 risques de taux de change spot ;</p> <p>C3.3 risque lié aux taux d'intérêts court et long terme.</p>
C4. Risque financier et de liquidités	<p>C4.1 impossibilité d'assurer ses obligations financières lorsque de nouveaux projets/investissements mènent à d'importantes sorties d'argent (risques 2.3b, 8.2 et 8.4 étant les causes) ;</p> <p>C4.2 risques opérationnels, financiers et légaux lié à l'utilisation de produits dérivés ;</p> <p>C4.3 fraude financière</p>

Tableau 3.4 : cartographie des risques basée sur les différentes catégories de risques (suite)

C5. Risque de crédit	Perte due à l'incapacité des parties prenantes à effectuer les paiements comme convenu.
C6. risque technologique incluant tous les risques liés à la technologie	C6.1 accidents industriels majeurs (incluant les accidents de pétroliers, d'industrie chimique, d'explosion sur site) ; principales sources : a) erreur humaine ; b) défaillance d'équipement et/ou de matériel de sécurité ; c) mauvaise maintenance ; d) mauvaise communication ; e) terrorisme ; f) défaillance dans les structures organisationnelles ; g) actions malveillantes.
	C6.2 accidents liés à l'industrie de transport maritime, incluant les activités d'expéditions ainsi que les activités portuaires, aussi bien que le transport maritime de produits dangereux (matières explosives et infectieuses) ; sources principales : a) erreur humaine ; b) surcharge de passagers ; c) mauvaise maintenance ; d) mauvaises conditions météorologiques ; e) mauvaise communication ; f) structures organisationnelles militaires ou paternalistes ; g) terrorisme.
	C6.3 accidents liés au transport routier, aérien, ferroviaire (transport de passager et de marchandises) : a) erreur humaine ; b) défaillance d'équipement et/ou de matériel de sécurité ; c) mauvaise maintenance ; d) défaillances dans le contrôle du trafic ; e) mauvaise communication ; f) mauvaises conditions météorologiques ; g) terrorisme ; h) structures organisationnelles ; i) risques liés aux aéroports

Tableau 3.4 : cartographie des risques basée sur les différentes catégories de risques (suite)

	C6.4 accident nucléaire et fuites de radiations : risque spécifique propre aux centrales nucléaires
	C6.5 effondrement de bâtiments, de ponts ou de barrages : a) erreur humaine (spécialement durant les phases de creusage des fondations et de construction) ; b) mauvaise maintenance ; c) manque de connaissances techniques ; d) catastrophe naturelle.
	C6.6 risque d'affaire lié aux technologies émergentes : a) B2B (commerce entre entreprises) : principales priorités sur la technologie elle-même plutôt que sur les besoins des entreprises ; différence de stratégie d'alignement : pas d'alignement entre la stratégie de l'entreprise et les technologies d'information, entre le centre de gravité et les compétences clés, par exemple : une entreprise dont le centre de gravité se situe au niveau de l'approvisionnement met en place une technologie de gestion de la relation client ou une entreprise dont le centre de gravité est en marketing et en distribution met en place une technologie de gestion de la chaîne d'approvisionnement ; b) B2C (commerce avec particuliers) : risques liés aux sites Internet transactionnels ; c) risques spécifiques à certains secteurs liés à l'émergence de nouvelles technologies (biotechnologie/nanotechnologies, génétique, énergies renouvelables et technologies hybrides) : développement long et processus en cours d'approbation et incapacité à rassembler les fonds suffisants ; impact sur la société et la vie (technologie civile contre applications militaires)

Tableau 3.4 : cartographie des risques basée sur les différentes catégories de risques (suite)

	<p>C6.7 risques liés au projet : une technologie fraîchement mise en place ne produit pas les bénéfices anticipés : a) surestimation de l'anticipation de l'impact des nouvelles technologies sur la performance financière de l'entreprise ; b) incapacité de la direction à capturer le total avantage dérivé des nouvelles technologies fraîchement implantées.</p>
<p>C7. Risque de sous-traitance : incluant tous les risques associés aux activités de l'entreprise déléguées à une compagnie externe</p>	<p>C7.1 perte de contrôle sur l'activité externalisée : la pratique confirme qu'il est extrêmement coûteux de réintégrer une activité externalisée.</p>
	<p>C7.2 le risque « d'enfermement » : l'entreprise se retrouve piégée du fait d'un contrat de service, avec une qualité de service et un prix prédéterminé sur le long terme.</p>
	<p>C7.3 le risque social lié au transfert de personnel entre les deux équipes : il existe des différences entre les conditions de travail, les contrats de travail, les plans de départ à la retraite et les plans de carrières peuvent créer des mécontentements chez les travailleurs, voir des grèves ou le boycott des produits de la compagnie.</p>

Tableau 3.4 : cartographie des risques basée sur les différentes catégories de risques (suite)

	<p>C7.4 risques liés aux accords sur le long-terme : a) manque de stipulations spécifiques concernant les mécanismes de quantification, de mesure et de vérification de conformité des services fournis en ligne avec l'accord de partenariat ; b) le risque de « limite de glissement » : en l'absence de stipulations spécifiques en ce qui concerne les processus, une surprime peut être chargée pour ce que l'entreprise partenaire considère comme « un extra » ; c) manque de stipulations spécifiques concernant les standards de performance que le partenaire est supposé maintenir, et ce, sur toute la durée du partenariat (performance financière et opérationnel, structure de coûts et réputation) ; d) manque de stipulations spécifiques concernant le plan de communication et la « transparence » du partenaire ; e) manque de stipulations spécifiques concernant le transfert de connaissances : l'emploi du temps et les coûts partagés.</p>
	<p>C7.5 risque de confidentialité et de sécurité lié au pouvoir de service du fournisseur : les spécialistes internationaux émergents de l'externalisation peuvent être tentés de partager les informations stratégiques de leurs clients avec leurs concurrents directs ; le risque de sécurité devrait aussi être envisagé lorsque l'activité « technologies d'information » est externalisée.</p>

Tableau 3.4 : cartographie des risques basée sur les différentes catégories de risques (suite)

<p>C.8 Risque d'intégration verticale : dans cette catégorie nous incluons tous les risques stratégiques liés aux différentes étapes de la chaîne de valeur</p>	<p>C8.1 risque de mauvaise performance globale en dépit d'une bonne performance au sein de chaque activité de la chaîne de valeur interne de l'organisation : a) prix de transfert arbitraires entre les différentes unités stratégiques de la chaîne de valeur ; b) différentes échelles minimum d'efficacité entre les activités de la chaîne de valeur ; c) différentes compétences et capacités requises à chaque stade de la chaîne de valeur ; d) coûts de complexité élevés et asymétrie d'information ; e) manque de mécanismes de coordination et aucune synergie avec les activités de support.</p>
	<p>C8.2 marge à risque : un cycle de production plus long pour toutes les compagnies intégrées verticalement : principale source étant C4.</p>
	<p>C8.3 manque de flexibilité stratégique : a) haute vulnérabilité en réponse aux changements en termes de technologie, d'affaires et de cycle économiques ; b) haute vulnérabilité et manque de flexibilité stratégique pour répondre aux fluctuations de demande du marché, spécialement quand les rendements de l'entreprise dans ses marchés/industries/secteurs sont corrélés positivement.</p>

Tableau 3.4 : cartographie des risques basée sur les différentes catégories de risques (suite)

	<p>C8.4 dans le cas d'une intégration par le biais de fusion ou d'acquisition, certains risques spécifiques sont à prendre en compte : a) risque « pré-fusion » : surestimation de la valeur ; paiement d'une prime excessive ; attentes irréalistes en termes de synergie ; b) risque « post-fusion » : grande disparité entre les entreprises ; cultures d'entreprises conflictuelles ; emploi du temps inapproprié ; incapacité à mettre en place des changements rapides et à mettre en place des transferts de facultés critiques.</p>
<p>C.9 Risque de contrat international (exportations) : nous incluons dans cette catégorie les risques liés aux contrats internationaux en fonction des incoterms.</p>	<p>C9.1 risque légal C9.2 risque de non paiement C9.3 risque durant le transport C9.4 risque lié aux droits de douane C9.5 mauvaise qualité et défaut de contrôle qualité</p>

Tableau 3.4 : cartographie des risques basée sur les différentes catégories de risques (suite)

<p>C.10 Risque de changement de contexte : sont classés dans cette catégorie les risques liés aux principaux changements dans le contexte local ainsi que ceux dus à la mauvaise anticipation faite par l'entreprise des tendances principales au sein du contexte global. (risque de propagation). Ces risques sont différents du risque pays (catégorie C.11)</p>	<p>C10.1 contexte économique C10.2 contexte technologique C10.3 contexte démographique et social dont l'apparition potentiel d'une pandémie mondiale C10.4 contexte politique C10.5 contexte légal et réglementaire</p>
<p>C.11 Risque pays : une section pour chaque pays étranger dans lequel l'entreprise est présente par le biais d'investissement direct</p>	<p>C11.1 les 10 composants du risque politique (excepté les sections D et E) par le Guide International du Risque Pays (ICRG) C11.2 conflits internes (ICRG section D) C11.3 conflits externes (ICRG section E) C11.4 les 5 composantes du risque économique du pays comme établie par le IRCG C11.5 les 5 composantes du risque financier du pays comme établie par le IRCG</p>

Source : La gestion des risques et des crises : concepts, théories, outils et études de cas. Manuel pour le cours MBA8193-14, Camélia Dumitriu, 2006, p.10

Cette typologie est probablement la plus complète dans la mesure où elle tient compte de toutes les causes du risque. Le fait que ce modèle soit si détaillé permet au manager ou au chercheur d'identifier les éléments, internes ou externes à l'entreprise, qui représentent une menace pour cette dernière. Cependant, le fait que cette typologie soit si détaillée peut aussi entraîner une confusion dans l'esprit du manager dans la mesure où, dans certains cas, il devient difficile de savoir exactement et avec précision à quelle catégorie appartient un risque. Il est nécessaire de bien comprendre la manière dont l'auteur a conçu cette grille avant d'être apte à l'utiliser efficacement.

3.2.9 Le risque fournisseur et son rôle dans le cadre des diverses typologies de risque

Le tableau 3.5 représente la synthèse de notre revue de littérature concernant les diverses typologies des risques.

Tableau 3.5 Synthèse des différentes typologies de risques

	Catégories	Avantages	Limites
1. Typologie de risques par fonction	<ul style="list-style-type: none"> ➤ le risque opérationnel (risque d'exploitation) ➤ le risque de marché ➤ le risque financier ➤ le risque de crédit ➤ le risque organisationnel ➤ le risque stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ simplicité du modèle ➤ risques identifiables au niveau de chaque fonction et de chaque autorité de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Certains risques ne peuvent être classés dans une catégorie précise ➤ L'entreprise risque de ne pas tenir compte de certains risques ➤ Problèmes si l'entreprise est confrontée à des risques qui se propagent au-delà d'une fonction spécifique, l'entreprise traitera ces risques de manière distincte, sans considérer les possibles interactions ou effets de «propagation»

Tableau 3.5 Synthèse des différentes typologies de risques (suite)

2. Typologie de risques selon l'acceptabilité sociale	<p>Risque socialement acceptable</p> <p>Risque socialement non acceptable</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Catastrophe naturelle ➤ Action involontaire ➤ Action qui produit un effet ou une conséquence atypique ➤ Action d'un « champion » ➤ Action qui produit un effet totalement opposé à la mission et aux valeurs déclarées par l'entreprise ➤ Action injuste ➤ Action qui menace directement un aspect qui représente « un souci » générique de la société civile ➤ Action immorale 	<p>Cette typologie est en accord avec plusieurs modèles innovateurs de gestion, comme, par exemple, le modèle des «parties prenantes» pour la gouvernance des entreprises (Stakeholders Theory)), et les concepts de «responsabilité sociale» et de «développement durable», etc.</p>	<p>Risque difficilement mesurable et beaucoup de subjectivité lorsqu'il faut décider que est-ce que c'est un risque «socialement acceptable»</p>
---	--	---	--

Tableau 3.5 Synthèse des différentes typologies de risques (suite)

3. Typologie de risques selon les catégories d'actifs touchés	<p>Cinq catégories d'actifs touchés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Financier ➤ Information ➤ Actifs ➤ Ressources humaines ➤ Réputation 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Simplicité du modèle le rendant facilement applicable ➤ Nécessite juste de répertorier tous les actifs de l'entreprise pouvant être menacés ainsi que tous les risques pouvant menacer ces actifs 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ C'est au décideur d'imaginer les sources de risques potentiels, car aucune «liste de risques» ni algorithme de cartographie n'est fourni par ce modèle ➤ Modèle délicat à généraliser du fait de la spécificité des actifs propres à chaque entreprise ➤ Obligation de l'actualiser pour chaque nouveau cas ➤ Risque que le manager oublie une partie des actifs menacés ou omette une partie des risques menaçant certains actifs
---	---	--	---

Tableau 3.5 Synthèse des différentes typologies de risques (suite)

<p>4. Typologie de risques selon leur fréquence de divulgation</p>	<p>14 catégories, soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Financier ➤ Produit ➤ Marché ➤ Réglementations gouvernementales ➤ Environnement ➤ Opérations ➤ Économie ➤ Cyclicité ➤ Politique ➤ Climat ➤ Technologie ➤ Saisonnalité ➤ Fournisseurs ➤ Ressources naturelles 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Typologie très proche de la réalité car elle traduit les préoccupations concrètes des entreprises ➤ Se base sur des statistiques donc moins de risque d'omission ou d'erreur 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Possibilité que l'entreprise fasse abstraction de certains risques qu'elle n'est pas obligée de divulguer, ce de manière volontaire ou non, d'où un risque d'altération des résultats ➤ Difficile parfois d'identifier à quel catégorie appartient un risque
--	--	---	---

Tableau 3.5 Synthèse des différentes typologies de risques (suite)

5. Typologie de risques basée sur le système relationnel interne et externe de l'entreprise et sur l'envergure de ses opérations	51 risques, regroupés en 11 catégories comprenant plusieurs sous-catégories chacune : voir le tableau 3.4	➤ Typologie la plus complète, tenant compte de toutes les causes du risque ➤ Modèle si détaillé qu'il permet au manager d'identifier les éléments internes et externes représentant un risque pour l'entreprise	➤ Modèle si détaillé que le manager peut confondre plusieurs catégories de risque ➤ Nécessité de bien comprendre le point de vue de l'auteur pour exploiter cette grille au mieux ➤ Expérience nécessaire
--	---	--	---

3.2.10 Synthèse de la revue de la littérature : plusieurs typologies des risques

Maintenant que nous avons pris connaissance de toutes les typologies présentes dans la littérature, nous allons nous intéresser au cœur du sujet de ce mémoire, c'est-à-dire, au risque fournisseur. La prochaine étape consiste donc à identifier, et ce, pour chacune des typologies présentées ci-dessus, à quelle catégorie de risques le risque fournisseur peut être assimilé.

Dans un premier temps, intéressons nous au **risque fournisseur au sein de la typologie des risques par fonctions**. Il ne fait aucun doute, et notamment en examinant la figure 1.1 que le risque relié aux fournisseurs fait partie du **risque opérationnel, ou d'exploitation**. En effet, les achats auprès des fournisseurs peuvent être la source d'une altération des capacités de production de l'entreprise, ainsi que de la non-satisfaction des clients notamment du fait du non respect des délais d'approvisionnement ou de la mauvaise qualité des produits.

Intéressons-nous maintenant à la seconde typologie des risques présentée précédemment, la **typologie des risques selon l'acceptabilité sociale**. L'acceptabilité sociale d'un risque dépend davantage de ses conséquences ainsi que des systèmes symboliques qu'entretient la société. C'est pour cela qu'il serait malvenu de qualifier le risque relié aux fournisseurs de « **risque majeur** », **donc socialement inacceptable ou de « risque ordinaire** », **généralement mieux tolérés par la société**.

En effet, bien que généralement le risque lié aux fournisseurs n'ait pour conséquences qu'un mécontentement des clients dans la mesure où il se traduit dans la majeure partie des cas par une baisse de la qualité du produit ou du service, ainsi que un retard dans les délais de livraison, il existe quelques exemples concrets de cas où les fournisseurs ont été la source de mécontentements bien plus importants, voire même de «mouvements sociaux» pouvant aller jusqu'au boycott.

C'est le cas par exemple, à la fin des années 1990³, pour la compagnie Nike. En effet, depuis 1992 Nike fait face à un scandale mettant directement en cause ses fournisseurs, accusés d'imposer des conditions de travail indignes à leurs employés et de recourir au travail des enfants. Il s'agissait d'un risque dont les conséquences ont été sous-estimées par l'entreprise et ce, notamment du fait que cette histoire concernait des enfants, êtres particulièrement vulnérables, d'où l'émotion suscitée au sein de l'opinion publique.

La troisième typologie que nous avons présentée précédemment est la méthode de **regroupement des risques par catégories « d'actifs touchés »**. Dans ce cas aussi, il est difficile de cantonner le risque relié aux fournisseurs à une seule catégorie. En effet, l'importance des fournisseurs ainsi que de la qualité des produits et des services qu'ils fournissent font qu'ils **peuvent être sources de**

³ Source: Déclaration de Berne <http://www.evb.ch/fr/p25001686.html>

risques susceptibles d'affecter plusieurs types d'actifs. Par exemple, si on se réfère au tableau 3.2, on remarque que le risque fournisseurs peut avoir des conséquences sur **la réputation de l'entreprise**, dans la mesure où il peut conduire à une qualité médiocre des produits proposés ou à des défauts chroniques d'approvisionnement.

Ces risques peuvent d'autre part **nuire aux actifs de l'entreprise** puisqu'ils peuvent notamment entraîner des interruptions de production ou des retards dans certains projets. Par ailleurs, la relation avec les fournisseurs nécessite l'échange d'une multitude de données, plus ou moins sensibles et confidentielles, et dont la bonne circulation peut être source de coûts supplémentaires pour l'entreprise ou au contraire peut être synonyme de meilleure productivité.

On note donc la présence d'un risque lié à la perte d'**informations** confidentielles, à l'échange d'informations erronées ou même à la perte de communication. Enfin, une dernière catégorie d'actifs qui pourrait se voir concernée par le risque fournisseur serait **l'aspect financier** notamment de par les diminutions significatives des profits ou même une chute du cours de l'action, qui pourraient être engendrées par une baisse de la qualité de l'offre proposée.

Pour ce qui est de la typologie suivante, à savoir, **le regroupement des risques par fréquence de divulgation**, nous sommes à même de conclure, d'après les renseignements fournis par le tableau 3.3, que tous les risques reliés aux fournisseurs sont regroupés dans une catégorie appelée « **fournisseurs** ». On note d'ailleurs qu'il s'agit d'une catégorie de risques dont la divulgation reste très marginale dans la mesure où dans l'exemple cité, la fréquence de divulgation n'atteint même pas 1%.

Enfin, d'après la dernière typologie étudiée, **basée sur le système relationnel interne et externe de l'entreprise et sur l'envergure de ses opérations**, le risque fournisseur est le premier élément du **risque opérationnel**, notamment en ce qui concerne la constance d'approvisionnement des produits, le

respect des délais de livraison, la conformité des produits livrés ou la compétitivité du fournisseur.

Par ailleurs, le risque fournisseur peut être assimilé à d'autres catégories de risques comme par exemple le **risque de réseau**, notamment en ce qui concerne les risques liés à l'information ou à toute autre catégorie tenant compte des risques liés au transport et à la logistique, comme par exemple le **risque technologique** ou de **contrats internationaux**.

3.3 GESTION DES RISQUES : MODÈLES ET OUTILS POUR LE TRAITEMENT DES RISQUES

La gestion des risques comprend trois étapes, soit :

- Identification des risques (types de risques et impact potentiel)
- Évaluation des risques (conséquences et probabilités)
- Le traitement des risques (risques assumés et gérés à l'interne versus risques transférés à l'assureur ou à d'autres partenaires)

Pour les fins de la présente étude nous nous intéressons au traitement des risques.

3.3.1. Le modèle de gestion du risque stratégique proposé par Simons (1999)

Robert L. Simons (1999) propose un ou plusieurs outils de gestion pour chaque source du risque stratégique, comme suit :

3.3.1.1 Le modèle d'analyse «Input-Output»

Ce modèle a pour vocation d'identifier et de contrôler le risque opérationnel (une des sources du risque stratégique, tel que discuté dans le chapitre précédent) ; ce modèle est efficace spécialement quand le manque de technologie peut amener à des inefficacités et des pannes fréquentes. Ce modèle permet de déterminer quels processus clés doivent être standardisés et sévèrement contrôlés pour assurer la sécurité et la qualité.

3.3.1.2 L'analyse des 5 forces⁴

Ce modèle donne un point de départ pour identifier et contrôler le risque le risque concurrentiel, autre source du risque stratégique dont traite Simons.

3.3.1.3 Le diagnostic basé sur le rapport comprenant les éléments exceptionnels (non habituels) ou « exception report»

Il s'agit d'un outil qui se focalise sur certains indicateurs clés (nombre d'erreurs, de plaintes provenant des consommateurs, etc.) et a le rôle d'alerter les managers si les niveaux de risque **de franchise ou de réputation** sont inacceptables.

3.3.1.4 «La calculatrice d'exposition au risque» (*«The Risk Exposure Calculator»*)

Il s'agit d'un instrument de diagnostic permettant d'estimer l'amplitude et le type de pressions subies par les gestionnaires et/ou les employés et qui pourraient mener à une faille substantielle ou à une panne. L'auteur analyse les points de pression qui peuvent amener les risques stratégiques à prendre une ampleur telle qu'ils seraient susceptibles de. Quelques-unes de ces pressions sont dues à la croissance, d'autres sont dues à la culture managériale, et d'autre sont dues à l'information managériale. Collectivement ces forces peuvent surprendre le management, menant à des erreurs opérationnelles, un endommagement des actifs et à des crises de confiance du consommateur.

Neuf points de pressions s'additionnent, il s'agit des pressions reliées à la performance, au taux d'expansion, à l'inexpérience d'employés clés, aux récompenses pour la prise de risque, à la résistance des exécutants aux mauvaises nouvelles, au niveau de compétition interne, à l'augmentation du nombre et de la vitesse des transactions complexes, à des failles dans le diagnostic des mesures

⁴ Michael E. Porter, *Competitive strategy* (New York : The Free Press, 1980)

de performance et enfin à un degré de décentralisation trop important dans la prise de décisions. Une pression nourrit l'autre. Si la pression construite est trop forte, le risque opérationnel, le risque d'endommagement des actifs et le risque concurrentiel peuvent causer des dommages irréparables.

3.3.1.5 «La triade dangereuse»

Il s'agit d'un outil de «veille stratégique» visant à contrôler le risque de fraude. Le risque que les employés puissent s'engager dans des actes néfastes qui exposent l'entreprise au risque est plus grand si trois conditions existent simultanément : la pression, l'opportunité et une bonne raison. Si seulement deux de ces trois composantes sont présentes, il est improbable qu'il puisse y avoir un risque significatif. Il faut donc **éviter** que ces trois phénomènes apparaissent simultanément.

3.3.1.6 Les leviers de contrôle managérial

Pour contrôler les risques internes auxquels font face les compagnies, les managers ont des leviers de contrôle à leur disposition. Il faut se poser les questions suivantes :

- ☐ **Le système de valeurs («Belief System»)** : Est-ce que les managers seniors ont communiqué les valeurs fondamentales de l'entreprise de façon à ce que les personnes les comprennent et les adoptent ?
- ☐ **Les «barrières de sécurité» du système («Boundary Systems»)** : Est-ce que les managers de l'organisation ont clairement identifié les actions et les comportements spécifiques qui sont interdits ?
- ☐ **Les systèmes et mécanismes de contrôle («Diagnostic Control Systems»)** : Est-ce que le mécanisme de contrôle est adéquat et sert à contrôler les variables critiques de performance ?
- ☐ **L'apprentissage organisationnel contrôlé («Interactive Control Systems»)** : Est-ce que les systèmes de contrôle sont interactifs et conçus pour stimuler l'apprentissage ?

3.3.1.7 L'expérience et le vécu des divers dirigeants

On apprend aussi à évaluer les risques à ses propres dépens c'est-à-dire « en subissant soi-même les conséquences » c'est ce qu'on appelle l'expérience et c'est une manière très efficace selon l'auteur. **Un autre moyen suggéré par Simons est «*Le vicarious learning*», ou «*apprentissage par les erreurs des autres*»** ; ce phénomène apparaît lorsque les managers sont témoins d'un échec ou d'une crise dans d'autres entreprises ; ils réalisent alors que la même chose peut facilement arriver dans leur propre entreprise.

Enfin pour déterminer les risques stratégiques ***une vision des faiblesses*** peut être révélatrice. Une technique suggérée consiste à revoir annuellement tous les projets qui ont failli, ceux qui étaient réellement au dessus du budget ou ceux qui ne sont pas parvenus à remplir les attentes des parties prenantes. Une série de meetings devrait alors être organisée pour discuter des causes de ces échecs et dans le but d'apprendre de ces expériences afin qu'ils ne se reproduisent plus.

3.3.2 Le modèle de gestion du risque stratégique proposé par Adrian J. Slywotzky et John Drzik

En s'appuyant sur une vaste revue de littérature, Adrian J. Slywotzky et John Drzik (2005) proposent un outil de gestion du risque stratégique, appelé « le guide du manager pour les risques stratégiques » :

3.3.2.1 Le guide du manager pour les risques stratégiques

Etape 1: Identifier et évaluer les risques : Il s'agit dans un premier temps de considérer les risques clés auxquels l'entreprise fut confrontée par le passé ; la sélection se fait parmi les sept catégories de risques stratégiques proposés par les auteurs, comme, par exemple, les risques qui peuvent être spécifiques à l'industrie ou à un modèle d'affaires spécifique. Pour chaque risque, il faut considérer :

- a) la sévérité, c'est-à-dire dans quelle mesure l'entreprise pourrait être affectée par le risque, en termes de conséquences possibles,
- b) la probabilité, ou les chances qu'un tel risque se produise,
- c) le timing, ce qui correspond au moment où le risque est le plus susceptible de se produire,
- d) le changement de probabilité dans le temps, c'est-à-dire, déterminer si la probabilité d'occurrence du risque est plutôt constante, croissante ou décroissante.

Étape 2 : Cartographier ses risques : Là, il est question d'identifier et d'évaluer les principaux risques et de réaliser une carte pour voir son profil de risque « d'un coup d'œil ».

Étape 3 : Quantifier les risques. Il est nécessaire que le risque soit mesuré de manière compréhensible dans une monnaie commune. Les entreprises sont donc en mesure d'estimer et de comparer les risques et de les relier aux décisions ayant trait à l'allocation du capital, au prix et au transfert de risque.

Étape 4 : Identifier l'avantage potentiel de chaque risque : Que se passe-t-il si un risque clé est géré ? L'entreprise peut développer un plan d'action destiné à identifier et à maximiser les bénéfices entraînés par la gestion de point listé dans la cartographie des risques.

Étape 5 : Développer des plans d'action d'atténuation du risque : Pour chaque risque majeur identifié, l'entreprise devrait avoir à sa disposition une équipe responsable de la préparation d'un plan formel d'atténuation. Ce document met en valeur l'évaluation du risque effectué dans les étapes précédentes (nature du risque, les causes, le pourcentage de valeur marchande affectée par le risque, etc.) et attribuer des responsabilités pour l'exécution de contre-mesures. L'équipe devra être multifonctionnelle de sorte à rassembler toutes les compétences requises.

Etape 6 : Ajuster les décisions de capital en conséquence : Après avoir élaboré un profil explicite des risques auxquels elle doit faire face, l'entreprise doit juger de l'opportunité des divers projets qui impliquent l'immobilisation des fonds à un certain coût, soit le coût moyen pondéré du capital. Ainsi, l'entreprise doit mettre en lien le risque de chaque projet et de chaque activité de chacune de ses unités stratégiques d'affaires avec le coût moyen pondéré de capital de l'unité en question. Puis dans un second temps, l'entreprise doit changer sa structure de capital en fonction de la manière dont le niveau de risque de son portefeuille global change avec le temps (par exemple, une entreprise entrant dans une période de grande volatilité deviendra plus conservatrice avec son capital).

3.3.2.2 Mesures préventives

Tableau 3.6 mesures préventives contre les différentes sources du risque stratégique

Risque stratégique	Contre mesure
Compression des marges de l'industrie	Changement du ratio concurrence/collaboration : dans la mesure où les industries évoluent, une succession de changements peuvent menacer toutes les entreprises du secteur. Une mesure efficace contre un tel risque est le changement du ratio concurrence/collaboration . Quand les marges ont tendance à s'éroder les entreprises ont intérêt à renforcer leur collaboration plutôt que de continuer à se concurrencer ; le partage des fonctions de back-office, ou encore des programmes de recherche et développement conjoints, représentent de tels exemples.

Tableau 3.6 mesures préventives contre les différentes sources du risque stratégique (suite)

<p>Changements technologiques</p>	<p>La technique du pari double : des risques ayant attrait à la technologie peuvent avoir des conséquences considérables sur la performance de l'entreprise. Mais quand une nouvelle technologie envahit le marché soudainement, les produits présents sur ce marché peuvent devenir obsolètes en un temps record et il est bien sûr impossible de savoir quand et comment une technologie envahira le marché, c'est pourquoi les managers utilisent la technique du pari double qui consiste à investir dans plusieurs versions d'une technologie simultanément ce qui permet à l'entreprise de prospérer, peu importe la version qui s'imposera sur le marché.</p>
<p>Erosion de la marque</p>	<p>Redéfinition de l'étendue de l'investissement de la marque : les marques sont sujettes à toutes sortes de risques, certains prévisibles, d'autres non, qui peuvent fortement porter préjudice à leur valeur. Une des contre mesure les plus efficace contre ce risque est la redéfinition de l'étendue de l'investissement de la marque en prenant en compte les autres facteurs qui affectent une marque comme le service ou la qualité du produit. Une autre contre mesure est la réattribution de l'investissement de marque basée sur les premiers signes de faiblesse identifiés au travers la mesure constante des dimensions clés de la marque.</p>

Tableau 3.6 mesures préventives contre les différentes sources du risque stratégique (suite)

<p>Concurrent unique</p>	<p>Changement dans le concept d'affaires : les concurrents, existants et potentiels, d'une entreprise représentent sa plus importante source de risque, cependant, le risque de concurrence le plus sérieux est qu'un concurrent «unique» pénètre sur le marché et saisisse la majeure partie de la valeur du marché, c'est pourquoi il est indispensable de surveiller constamment si un tel concurrent serait susceptible de faire son apparition. Au cas échéant, il est nécessaire de procéder à un changement dans le concept d'affaires de sorte à permettre à l'entreprise de rectifier sa stratégie et à établir une position profitable dans un autre secteur relié ou dans un autre marché géographique.</p>
<p>Changement des priorités des consommateurs</p>	<p>Techniques de sondages et autres techniques de recherche marketing</p> <p>Le risque stratégique doit impérativement tenir compte des consommateurs et des changements que ceux-ci peuvent opérer dans leurs comportements. La mesure la plus efficace pour pallier à ce type de risque est l'analyse marketing qui permet de détecter les prochaines phases dans les priorités des consommateurs et ensuite, micro-segmentation.</p>

Tableau 3.6 mesures préventives contre les différentes sources du risque stratégique (suite)

<p>Echec d'un nouveau projet</p>	<p>Une gestion des projets efficace</p> <p>Tout nouveau projet implique des risques et court le risque de connaître un échec soit d'ordre technique, soit parce que le nouveau produit ne parvient pas à attirer les clients, soit parce que les concurrents ont les moyens de copier le produit, ou parce que son développement est trop long ou trop coûteux. Il est donc impératif d'évaluer avec clairvoyance les chances de succès du projet. Une fois cette évaluation faite, il existe 3 approches qui peuvent aider l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) ordonner les projets intelligemment en privilégiant les projets les plus fiables. b) développer des options supplémentaires lors de la planification du projet de sorte à augmenter les chances de choisir le meilleur. c) employer la méthode du tremplin ce qui consiste à développer une multitude de projets de sorte à passer de l'incertitude au succès.
<p>Stagnation du marché</p>	<p>Créer des nouveaux marchés par innovation</p> <p>De nombreuses compagnies ont vu leur valeur marchande stagner ou décliner par manque de sources de croissance. La mesure la plus efficace dans ce cas est de «générer de la demande d'innovation», c'est-à-dire redéfinir le marché de l'entreprise en accroissant la valeur offerte aux consommateurs au-delà des fonctionnalités premières du produit.</p>

SLYWOTSKY, A., J. et DRZIK, John, 2005. «Countering the biggest risk of all ». *Harvard Business Review*. vol 83, no 5, p. 78-88

3.3.3 Le traitement quantitatif des risques

Pour modéliser les différentes probabilités d'occurrences, il existe 3 méthodes (Duc Pham-Hi, 2000). La première consiste à intégrer les différents scénarios dans des **arbres de probabilités**. La seconde consiste en une méthode de simulation appelée « **technique Monte-Carlo** » et la troisième appelée « **réseaux de neurones** » consiste à émettre des scénarios en se basant l'expérience et l'apprentissage.

3.3.3.1 Les arbres de probabilités

L'arbre de probabilité est un outil de prévision destiné à aider les gestionnaires à générer plusieurs scénarios et à choisir celui qui semble être le moins risqué. Ainsi, dans un premier temps, le chercheur construit l'arbre de probabilités qui se compose d'un ensemble de nœuds représentant les points de décision, et de plusieurs branches incidentes à ces nœuds, qui représentent les diverses conséquences possibles d'une certaine décision.

Dans un deuxième temps, il faudrait assigner une certaine probabilité à chaque conséquence (branche) et ce, pour chaque point de décision (nœud adjacent). Il faut préciser que certains nœuds, appelés nœuds intelligents, correspondent à des choix qui s'offrent aux gestionnaires et sur lesquels ils détiennent le contrôle (par exemple, s'implanter en Chine par le biais de l'investissement direct ou grâce à un réseau de distribution), alors que d'autres, appelés nœuds aléatoires, ont des conséquences indépendantes de la volonté des gestionnaires, et par conséquent, ces choix sont plus risqués (par exemple, après avoir investi en Chine, il se peut que le pays connaisse une croissance, mais il est possible aussi qu'une crise éclate...).

Enfin, une fois l'arbre de probabilités construit et les probabilités assignées, on estime le risque propre à chaque scénario (c'est à dire, à chaque chaîne d'options entre le nœud initial et un certain nœud final), en multipliant chaque fois la probabilité par la conséquence, et on choisit le scénario pour lequel le risque est minimal.

Les techniques d'arbres de probabilités ne sont pas récentes mais les avancées technologiques et notamment l'évolution constante des capacités des équipements informatiques en relancent l'intérêt. Selon Duc Pham-Hi (2002), «dans la finance classique, des arbres binomiaux et à intervalles de temps de longueur fixe ne permettaient pas de traiter des cas où la volatilité et le degré de « variabilité » du risque changeaient au cours du temps ».

De plus, l'arrivée de l'informatique dans la sphère privée a rendu ce type de pratiques plus communes et plus accessibles. En effet, il n'est plus nécessaire de faire appel à des machines surpuissantes pour prendre en charge des logiciels mettant en œuvre des arbres trinomiaux dans la mesure où n'importe quel PC privé est aujourd'hui assez puissant pour accomplir cette tâche, c'est-à-dire calculer les probabilités à chacun des nœuds de l'arbre dans un court laps de temps.

3.3.3.2 Les réseaux de neurones

Les réseaux de neurones sont de puissants outils de modélisation et de prédiction capables de capter des relations non linéaires entre des variables explicatives. En effet, ces réseaux d'intelligence artificielle sont basés sur les principes de fonctionnement du cerveau humain qui, à la base d'un processus d'apprentissage, est capable de reconnaître les situations semblables à celles auxquelles il est habitué (auxquelles il a été entraîné) et de réagir en conséquence. Tout comme le cerveau humain qui réagit en fonction des réactions des neurones, les réseaux de neurones sont des simulations qui se composent de plusieurs routines logicielles, de vraies «cellules» entraînées à réagir à des données informatiques et qui, lorsqu'elles sont en présence des situations répétitives, elles

sont capables de mémoriser les données de l'environnement et de les reconnaître par après, et ce, chaque fois qu'elles se retrouveront dans des circonstances semblables. Les «systèmes expert» de diagnostic de certaines maladies, ou encore ceux utilisés pour générer des scénarios pour des désastres, pour la météo, pour la prédiction des fluctuations des marchés, etc., représentent de tels exemples basés sur les réseaux de neurones.

3.3.3.3 La technique « Monte-Carlo »

La technique de Monte-Carlo est une méthode de scénarios dont l'objectif est, une fois un risque détecté, d'en mesurer les conséquences à travers toutes sortes de techniques probabilistes par le biais de simulations informatiques. Cette technique consiste à soumettre un système à un hasard conforme à celui observé lors de situations passées. Cependant, pour que cette méthode s'avère fructueuse, il est impératif que les situations précédemment observées d'où sont tirées les probabilités contiennent assez de catastrophes pour s'assurer de ne pas conduire à une sous estimation des dangers ainsi qu'à des stratégies de réponses fournies inadéquates.

Il s'agit donc d'isoler un certain nombre de variables clés d'un projet et d'y affecter une distribution de probabilité puis on effectue un grand nombre de tirages aléatoires afin de déterminer la probabilité d'occurrence de chaque résultat. Il est aussi possible d'exploiter directement des échantillons pour les tirages de Monte-Carlo et dans ce cas là, le raffinement d'échantillonnages intelligents en se focalisant plus intensément sur les zones à risque, de sorte à obtenir des résultats fiables sans faire d'essais de lois et ce, même dans le cas d'évènements rares.

L'objectif de ces méthodes est donc de calculer la valeur du risque à chaque pas de la stratégie et de voir sur quelle composante du système il est possible d'agir de sorte à minimiser le risque ou du moins choisir l'alternative qui fournit un ratio probabilité / conséquence satisfaisant.

Selon Duc Pham-Hi, le risque ne doit pas être perçu comme une succession d'événements isolés et fortuits mais plutôt comme des événements s'inscrivant dans un espace probabilisable, un continuum qui permet de **piloter des stratégies** destinées à tenter de modifier le cours des choses et à éviter les catastrophes. Une multitude de solutions s'offre aux gestionnaires qui prennent leurs décisions en fonction de leurs priorités, à savoir s'ils privilégient une stratégie risquée et payante ou une stratégie sûre mais peu performante.

L'approche quantitative du risque lui permet de calculer une trajectoire optimale entre ces extrêmes et de lui indiquer quand changer de direction, de combien, en fonction de quels paramètres, là où l'approche qualitative, avec son analyse comparaison avantages/inconvénients par exemple, lui indiquerait seulement un choix binaire, entre une solution A et une solution B.

3.3.3.4 Le traitement quantitatif du risque pays

Selon Eppen (2000), le risque **macroéconomique** correspond principalement à deux éléments que sont les fluctuations dans les parités entre devises et le risque politique :

- Pour le premier type de risque, **le risque lié aux variations de taux de change**, Eppen suggère comme mesure l'intégration de la production (y compris des approvisionnements) dans le pays d'accueil ; il nous donne l'exemple de Honda qui plutôt que de produire ses moteurs au Japon, a ouvert des usines de montage aux Etats-Unis de sorte à produire ses moteurs destinés au marché américain directement sur place, ce qui évite toute conversion de monnaie et donc tout risque lié aux taux de change. Il en est de même pour Lufthansa qui utilise les dollars de ses clients américains pour faire l'entretien de ses appareils dans les pays où le dollar est la devise nationale. Pour se prémunir contre le risque lié au taux de change une entreprise a donc tout intérêt à dépenser ses devises dans le pays plutôt que de les rapatrier ou les dépenser dans un autre pays.

- Pour ce qui est du **risque politique**, il découle principalement des actions des pouvoirs publics, qu'il s'agisse de guerre ou plus simplement de réglementation normale. Concrètement, ce risque peut prendre la forme par exemple de la saisie des actifs d'une entreprise multinationale par le gouvernement du pays d'accueil (par exemple : le gouvernement iranien lors de la révolution islamique de 1979), comme d'une simple évolution de la réglementation comme dans le cas du MTBE, l'additif à l'essence de l'entreprise UOP qui d'abord jugé non polluant s'est retrouvé interdit car dangereux pour la santé. Il n'existe pas de méthode ou d'outil fiable pour se prémunir du risque politique. Cependant, l'auteur recommande certains outils tels que **l'analyse des décisions** ou **la méthode des scénarios** pour évaluer le risque que peut recéler un débouché.

Bien que, selon Bernard Marois (2000), *le risque pays* s'avère difficile à mesurer, il existe toutefois plusieurs **techniques de « rating » ou de « cotation » du risque pays**.

Selon l'agence de cotation du risque pays «International Country Risk Guide» le risque - pays est composé de deux composants primaires : la capacité de payer et la volonté politique de payer. Le risque politique est associé à la volonté de payer. Le risque financier et économique est associé à la capacité de payer. Il existe environ 130 agences de rating (Gautam et Dodd, 2003), dont les principales sont citées ci-dessous. Elles sont spécialisées dans différents domaines du risque pays et ont pour la plupart leurs propres systèmes de notation.

- Bank of America World Information Services
- Business Environment Risk Intelligence (BERI) : risque politique
- Control Risks Information Services (CRIS) : risque pays global
- Economist Intelligence Unit (EIU)
- Euromoney : risque financier
- Institutional Investor : risque financier
- Standard & Poor's Rating Group (S&P) : risque de pays souverain
- Political Risk Services : International Country Risk Guide

- Political Risk Services, Coplin O’Leary Rating System : risque politique
- Moody’s Investors Service : risque de pays souverain

Ces agences utilisent une méthode de prévision du risque qui consiste à attribuer une note au pays examiné. Cette note peut être attribuée de manière globale ou en tenant compte des différentes composantes du risque pays (politique, économique, financier) sur une échelle allant de 1 à 100 ou de 1 à 10 selon les indices utilisés. Généralement, plus la note est élevée, moins le pays est risqué. Il s’agit d’une méthode simple et à faible coût mais qui ne permet pas de faire de prévisions fiables dans la mesure où certains pays jugés sûrs peuvent brusquement perdre tout attrait (renversement de gouvernement, invasion...). De plus il est difficile de trouver une méthode de notation fiable et universelle.

Bien qu’il y ait très peu d’harmonisation entre les techniques de cotation des différentes agences, on retrouve un certain nombre de variables primordiales pour l’estimation du risque pays. Pour l’estimation de la composante économique du risque pays il s’agit notamment de la croissance du PIB, **de l’inflation, de la dette de l’État** ainsi que **de la** balance du compte courant, l’inflation, etc. Pour ce qui est de la composante financière du risque pays, on retrouve généralement des variables comme **le service de la dette étrangère** (en pourcentage du PIB), ou **la stabilité du taux de change**. Enfin, pour ce qui est du risque politique, on retrouve des variables telles que **la stabilité du gouvernement, les conflits internes et externes, la corruption** ainsi que **le profil d’investissement**.

Enfin, chaque méthode d'évaluation du risque pays fait la somme (simple ou pondérée) des points alloués à chacune de ces variables, dans le but de quantifier chaque composante du risque pays, ainsi que le risque-pays global, mesuré en tant que somme simple ou pondérée des risques financier, économique et politique.

Bien que les agences de cotation aient le rôle d'informer les entreprises multinationales au sujet du niveau de risque d'un certain pays, ces dernières doivent prendre ensuite les précautions nécessaires pour composer avec le risque-pays. En effet, les entreprises multinationales ont plusieurs choix à faire afin de se protéger contre ce risque :

- a) la mise en place de **primes de risque** : ces primes sont destinées à prendre en compte le risque et ses incidences dans les prévisions de rentabilité. Cette prime est souvent mesurée par le biais des échelles de rating dont il est question ci-dessus.
- b) au niveau interne à l'entreprise, une autre solution serait de **diminuer le montant qu'elle investit localement** en utilisant des actifs de seconde main par exemple, ou en ayant recours à des filiales communes, ainsi qu'à la location d'une partie du matériel (Marois, 2000).
- c) quoiqu'il en soit, il est impératif pour l'investisseur étranger de **développer une politique de « bon citoyen »**, c'est-à-dire de participer au développement de la vie locale, notamment en créant des emplois, en apportant des devises, ou en contribuant à l'économie de la région dans laquelle elle est implantée, visant, de ce fait, à contrôler le risque relié à son implantation dans le pays respectif.

- d) l'investisseur étranger peut aussi avoir recours à **des garanties ou des assurances** : en effet, dans le cas où toutes les mesures citées précédemment se révèlent insuffisantes il s'agira **de transférer le risque** à des institutions spécialistes en la matière, à savoir les agences gouvernementales, les institutions internationales ou les assurances privées.

3.3.4 Autres méthodes pour la gestion des divers risques

Pour aider les entreprises à gérer le **risque lié à leur exploitation**, et notamment le risque **microéconomique**, Eppen (2000) nous explique que ces dernières disposent d'un certain nombre de méthodes comme présenté ci-dessous.

3.3.4.1 L'amélioration des processus

Un processus correspond à toute série d'activités produisant des biens et services ou de l'information. L'idée de contrôler la variabilité d'un processus remonte à Walter A. Shewhart, inventeur du diagramme de contrôle en 1924 (Eppen, 2000). Pour améliorer des processus, on utilise notamment des diagrammes destinés à contrôler la qualité des produits, qualité à laquelle correspond une note, de sorte à s'assurer que les pièces sont conformes à un certain standard.

C'est le cas par exemple de la compagnie John Deere qui utilise un diagramme appelé « x barre » qui permet de s'assurer que toutes les pièces produites par l'entreprise sont conformes, en termes de qualité et que celles-ci correspondent aux promesses faites aux clients. Cette vérification se fait en examinant un produit fini en fonction d'une liste définissant les principales qualités du produit.

On attribue une note au produit à partir d'un barème de satisfaction, note portée sur le diagramme de contrôle. Si la note attribuée est comprise entre certaines limites, la production continue ; au cas contraire, le processus de production est stoppé, le produit défectueux est examiné et le problème est rectifié.

3.3.4.1 La qualité totale

Appelée aussi « zéro défaut », cet outil est une évolution de l'utilisation des diagrammes. En effet, inventé et développé par Joseph M. Juran et W. Edwards Deming, le concept de « *qualité totale* » est le stade ultime de la réduction de variabilité jusqu'à atteindre le zéro défaut et ce, bien au-delà du simple processus de production. Ce sont les fabricants japonais qui ont adopté et perfectionné cette technique ultime d'amélioration des processus induisant une réduction du risque ; l'idée était de ne pas à avoir à investir dans le contrôle des processus dans la mesure où ceux-ci sont rendus efficaces et sûrs dès la phase de design et conception du produit.

Par ailleurs, il n'est nullement question d'investir massivement pour atteindre la qualité totale mais bien d'améliorer perpétuellement, de manière incrémentielle chaque activité de l'entreprise ce qui conduit à la diminution des divers risques. Un des exemples les plus célèbres d'utilisation de cet outil est la méthode « Six Sigma » inventée et utilisée par Motorola dans le but de maîtriser la variabilité des processus, bien au-delà de la production dans le but de rendre la probabilité d'un défaut pratiquement égale à zéro. (Thomas Pyzdek, 1996). Le principe de qualité totale permet, en outre l'amélioration de la qualité des pièces et des matériaux achetés aux fournisseurs et ce, sans qu'aucun contrôle de l'entreprise ne soit nécessaire.

3.3.4.2 Le regroupement par lots

Cet outil est d'avantage destiné aux opérations au delà de la fabrication, notamment lors de l'expédition. A l'origine de cette méthode scientifique se trouve Jay Forrester, un professeur au Massachusetts Institute of Technology et fondateur de la théorie de la dynamique des systèmes, qui a remarqué que la passation de commande entre les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement laissait entrevoir le risque d'augmentation de la variabilité de la commande initiale.

Le regroupement par lots consiste donc à réduire l'incertitude liée aux longs laps de temps existant entre deux commandes dans le cas d'un groupage des approvisionnements. L'objectif est donc de distiller les produits en lots plus petits mais de manière plus fréquente de sorte à fluidifier la chaîne d'approvisionnement. C'est ce type d'approvisionnement qui est notamment requis par les systèmes de livraison « juste-à-temps », courants dans l'industrie automobile (Eppen, 2000).

3.3.4.4 La méthode de flexibilité

Il existe constamment une part de « variabilité irréductible » qui est générée par les clients. L'objectif de cette méthode est de conserver en permanence la flexibilité dont l'entreprise a besoin pour faire face à cette variabilité. C'est le cas normalement pour Hewlett Packard avec le principe de retardement, qui consiste à « retarder » au maximum le moment où ses imprimantes produit seront différenciées pour répondre aux besoins spécifiques de certains clients (Eppen, 2000). Ceci lui permet, entre autres, de réduire le risque relié aux systèmes de branchement différents de ses imprimantes dans les diverses régions du monde (110V versus 220V).

3.3.4.5 Le principe de précaution

Une autre méthode de gestion du risque d'exploitation, mais cette fois-ci appliquée à l'environnement est basée sur *le principe de précaution* (Sylvie le Damany, Philippe Melot, Olivier Lantres, Elisabeth Minegier du Dorbier et Géraldine Brasier Porterie, 2000). Le principe apparaît en France au travers des dispositions de l'article L.200-1 du Code rural tel que modifié par la loi du 2 février 1995.

Cet article dispose que « *l'absence de certitudes, compte tenu des connaissances scientifiques et techniques du moment, ne doit pas retarder l'adoption de mesures effectives et proportionnées visant à prévenir un risque de dommages graves et irréversibles à l'environnement à un coût économiquement acceptable* ». Il entre en vigueur dans les différents pays principalement par le biais d'une nouvelle réglementation et a trouvé écho auprès de l'opinion publique notamment suite à l'apparition de certains sujets sensibles comme par exemple les OGM, les crises sanitaires type « vache folle » ou « grippe aviaire », etc.

En fait ce principe théoriquement cantonné aux risques liés à l'environnement s'est retrouvé étendu à tous les problèmes d'ordre **alimentaire** ou liés **aux sciences de la vie**. Ce principe consiste en une politique préventive destinée à anticiper les risques et à mettre en place des mesures préventives visant l'évitement des risques qui nuisent à la communauté et à la société civile ; il a pour rôle de responsabiliser les entreprises quant aux conséquences de leur exploitation sur l'environnement et éventuellement de les sanctionner en cas de manquement, à la condition, bien sûr, qu'une sanction soit prévue au niveau réglementaire.

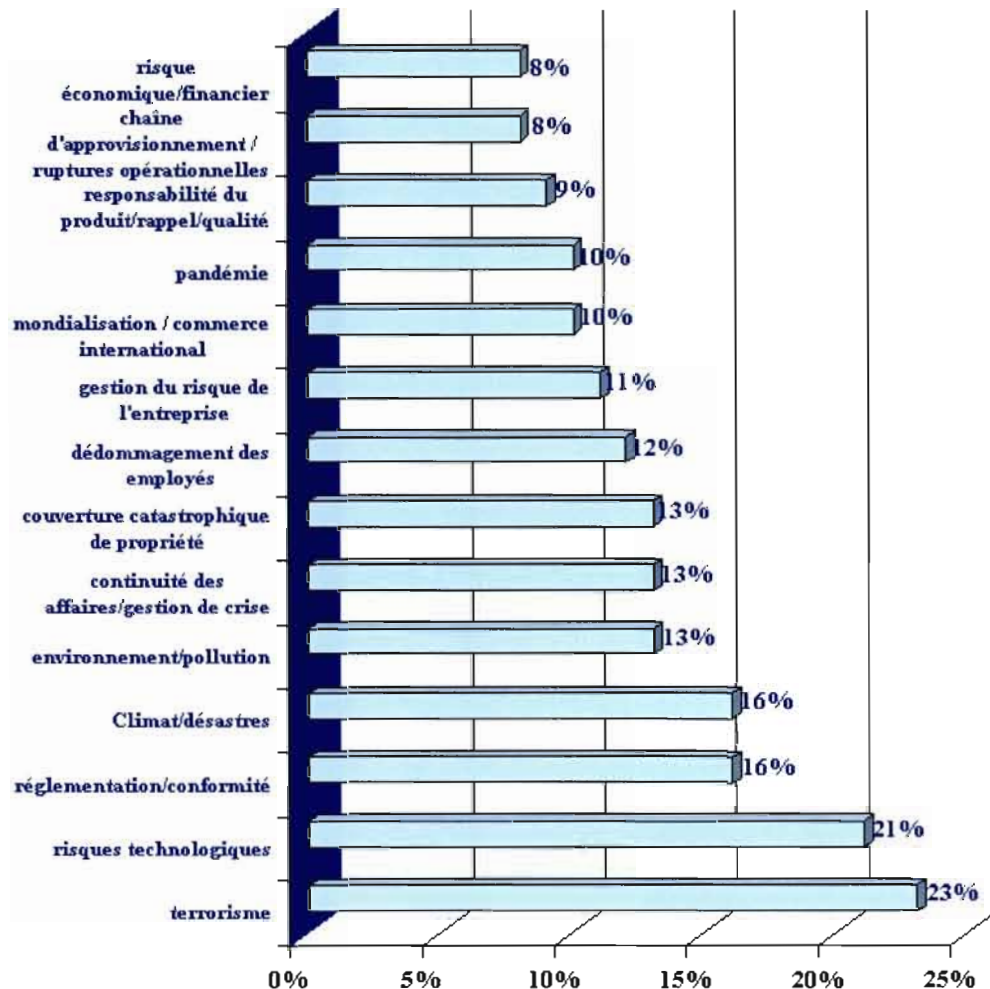
3.4 LA GESTION DES RISQUES : HIÉRARCHIE DES RISQUES ET PERCEPTIONS DES DIRIGEANTS

Comme nous avons mentionné plus haut, la gestion des risques comprend trois étapes, soit : identification des risques (types de risques et impact potentiel) ; évaluation des risques (conséquences et probabilités, et éventuellement, le classement des risques) ; traitement des risques (risques assumés et gérés à l'interne versus risques transférés à l'assureur ou à d'autres partenaires).

Dans la figure 3.3 il s'agit du **classement des risques** établi en 2006 par des gestionnaires de risque. On note que la menace la plus imminente pour 23% d'entre eux est celle que représentent les actes terroristes. Cependant, le risque fournisseur ne représente pas une priorité pour les gestionnaires dans la mesure où il n'est une menace que pour 8% d'entre eux («Supply chain/Op. disrupt'ns»), malgré les conséquences néfastes qu'un tel risque peut avoir pour une entreprise.

Par ailleurs, on peut rajouter dans les risques liés aux fournisseurs les 9% correspondant aux problèmes liés à la qualité du produit et aux rappels des produits («Product Liability/Recall/Quality») dans la mesure où les fournisseurs ainsi que la qualité des produits et services qu'ils proposent ont un impact direct sur la qualité des produits offerts par l'entreprise à ses clients.

Figure 3.3 Priorisation des risques émergents par les gestionnaires de risques

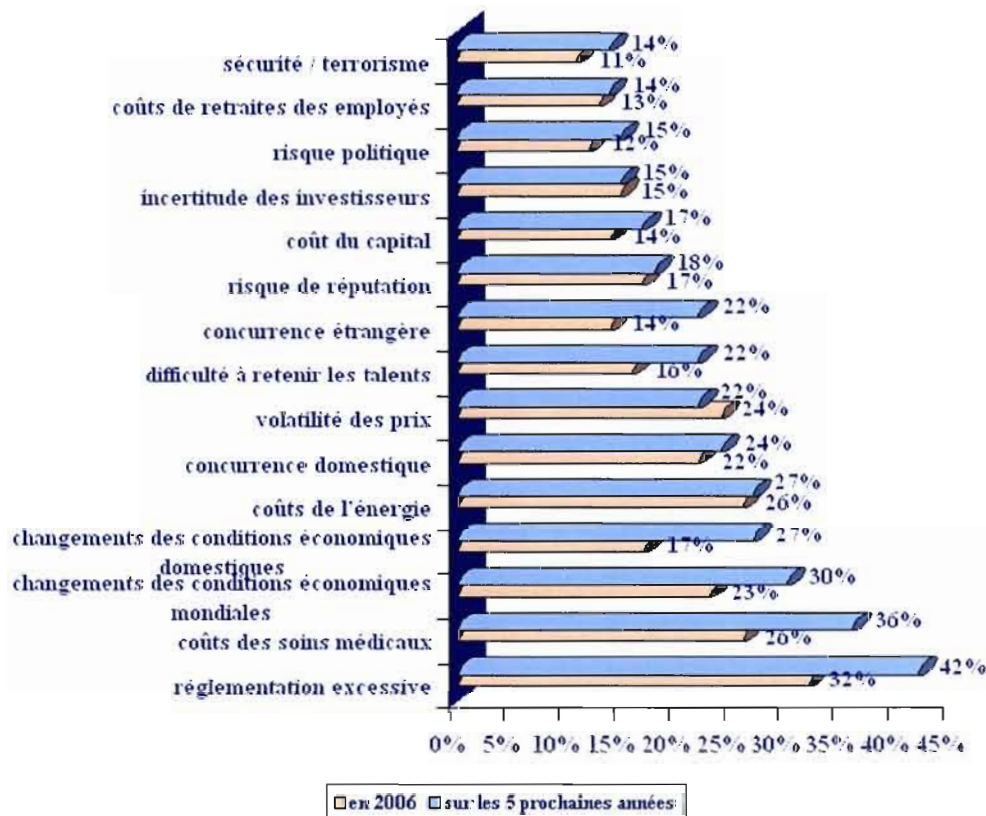


Source : "The changing face of risk management"
 Marsh Inc. and Risk Insurance Management Society, 2006

La figure 3.4 montre l'importance des facteurs de risques en termes d'impact perçu par les dirigeants des entreprises et ce, pour l'année 2006 ainsi que pour les 5 années suivantes. Globalement, on note que pour la quasi-totalité des facteurs, excepté le coût de l'énergie ainsi que la volatilité des prix, l'avenir semble s'assombrir pour les dirigeants dans la mesure où les facteurs jugés comme ayant un impact sur la profitabilité en 2006 auront encore plus d'impact pour les 5 années suivantes.

De plus, on remarque que la complexification de la réglementation constitue la menace la plus importante pour l'année 2006 comme pour les années suivantes et, enfin, on note que le risque fournisseur n'est même pas pris en compte par les auteurs du questionnaire distribué aux gestionnaires, de même que le risque d'exploitation dans son ensemble.

Figure 3.4 Facteurs de risques : Quels facteurs auront un impact fort sur la profitabilité en 2006 et sur les 5 prochaines années?



Source : NYSE CEO AGENDA, New Realities for Global Leaders, 2006, page 6

Note : les entreprises choisies oeuvraient dans 35 industries différentes à travers 11 pays et représentaient une capitalisation boursière de près de 900 milliards de dollars

CHAPITRE IV

Le risque fournisseur

Dans le chapitre 3 nous avons fait une revue de la littérature concernant les typologies des risques et les méthodes de gestion des risques. Parmi les risques identifiés dans le chapitre 3, nous avons décidé de focaliser notre recherche sur le **risque fournisseur**.

Le chapitre 4 consiste en une revue de la littérature concernant le **risque fournisseur**, notamment **les composantes** de ce risque et les **méthodes de gestion**.

4.1 LE RISQUE FOURNISSEUR : COMPOSANTS ET SOURCES

Selon Lesonsky (2001)³, il existe 4 catégories de fournisseurs à savoir les fabricants, les distributeurs, les artisans indépendants et les importateurs. La première catégorie est celle des fabricants, auprès desquels, la plupart des entreprises achètent leurs articles soit par le biais de leur service achats, soit en faisant appel à des représentants indépendants qui prennent en charge les achats pour plusieurs compagnies. Les prix pratiqués par ces fournisseurs sont souvent les plus bas, dépendamment de leur localisation géographique qui peut entraîner des coûts d'approvisionnement importants.

La seconde catégorie comprend les distributeurs, aussi appelés grossistes ou courtiers, et dont le rôle consiste à s'approvisionner en grandes quantités auprès de plusieurs fabricants et revendent les articles aux détaillants. Leurs prix

³ Cité par Suarez, B., 2003, p. 12

sont souvent plus élevés que ceux des fabricants mais ils sont en mesure d'approvisionner les détaillants avec des quantités moindres émanant de plusieurs fabricants. Par ailleurs des coûts de livraison plus bas et des temps de livraison plus courts compensent généralement le prix unitaire plus élevé des articles.

La troisième catégorie, les artisans sont souvent les distributeurs de leurs propres articles, notamment par le biais de représentants ou d'événements.

La dernière catégorie, celle des importateurs, permet à de nombreux détaillants de s'approvisionner en produits étrangers auprès d'importateurs domestiques, qui opèrent comme un grossiste domestique.

Selon Chopra (2004), il existe 6 sources de risques reliés aux fournisseurs avec lesquels l'entreprise doit composer et dont elle doit se protéger (tableau 4.1)

Tableau 4.1 Types de risques reliés aux fournisseurs et causes possibles (Chopra, 2004)

STRATEGIES FONCTIONNELLES : Stratégie d'achat

Type de risque	Causes possibles
Discontinuité et interruptions du processus d'achats	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Catastrophe naturelle ▪ Grève ▪ Faillite d'un fournisseur ▪ Guerre et terrorisme ▪ Pouvoir du fournisseur (dépendance envers un seul fournisseur...)
Délais de livraison non respectés par le fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fournisseur œuvrant à sa capacité de production maximale ▪ Fournisseur dépendant d'une source d'approvisionnement unique ou déficitaire ▪ Problèmes de qualité des produits ou des processus chez le fournisseur ▪ Complexité logistique du processus d'achats
Défaillance technologique et/ou de communication	<ul style="list-style-type: none"> ▪ EDI, B2B, B2C, facturation électronique, etc. ▪ Panne dans l'infrastructure d'information ▪ E-commerce
Faibles dans la protection de la propriété intellectuelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le fournisseur ayant accès aux procédures technologiques et organisationnelles et au design du produit final développe lui-même un produit concurrent ▪ Le fournisseur est un partenaire important dans le cadre du processus d'externalisation de l'entreprise et partage des informations confidentielles concernant cette relation avec les concurrents de l'entreprise qu'il dessert en tant que fournisseur ▪ Le fournisseur est déjà intégré verticalement et il contrôle la chaîne d'approvisionnements
Les coûts reliés à l'activité d'achat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le risque de taux de change comme source de risque fournisseur ▪ Le pouvoir du fournisseur (augmentation des prix, augmentation de la taille minimale du lot d'approvisionnement, etc.), à surveiller : le pourcentage des achats fait auprès d'un même fournisseur
Politique des inventaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le coût des inventaires ▪ Le risque entraîné par les composants stockés qui deviennent obsolètes ▪ L'incertitude reliée à la demande ▪ La flexibilité de la capacité de production

Source: adapté par Dumitriu C. (2008), de S. Chopra et S.Sodhi, 2004: Managing Risk to Avoid Supply-Chain Breakdown, MIT Sloan management Review, 2004.

- **La discontinuité et les interruptions lors du processus d'achat.** Selon Chopra (2004) les entreprises peuvent se protéger contre cette menace en constituant des stocks, ce qui peut se révéler particulièrement coûteux, ou en faisant appel à des fournisseurs redondants dans la mesure où il est assez improbable que tous les fournisseurs soient touchés en même temps.
- **Les délais de livraisons non respectés par le fournisseur.** La solution pour l'entreprise de composer avec ce type de risque consiste à se constituer des réserves de sécurité de sorte à pallier à d'éventuels retards dans les approvisionnements sans que cela n'entraîne une rupture dans la chaîne logistique. L'entreprise peut aussi utiliser les différents moyens de transports à sa disposition pour pallier à ce problème, en utilisant par exemple un moyen de transport rapide pour les composants de haute valeur pour lesquels elle ne dispose que d'un faible stock.
- **Les défaillances technologiques et/ou de communication.** Plus une entreprise a recours à des réseaux pour le partage de ses informations, plus le risque qu'un incident se propage est important. Selon Chopra (2004) la meilleure défense contre ce type de risque est un système de support performant ainsi que des processus de récupération des données bien conçus de sorte à ne pas perdre de données lors de la panne.
- **Faibles dans la protection de la propriété intellectuelle.** Ce risque a tendance à augmenter avec le degré de désintégration verticale et de globalisation de la firme. L'entreprise peut donc mitiger ce risque en conservant au maximum ses activités en son sein ou au moins en les gardant sous son contrôle. Par ailleurs, les gestionnaires peuvent diminuer ce risque en limitant le flux de nouvelles propriétés intellectuelles dans les pays où le contrôle est plus laxiste.

- **Les coûts reliés à l'activité d'achat.** Ce risque se produit lorsque survient une augmentation non anticipée des coûts d'acquisition d'un article notamment du fait des taux de changes ou d'une augmentation du prix de la part du fournisseur. Le risque lié aux taux de changes peut être géré par le biais d'outils de gestion du risque financier comme par exemple les opérations avec des instruments dérivés. Une entreprise peut aussi se couvrir contre ce type de risque en équilibrant les coûts et les revenus au sein d'une même région. Pour ce qui est d'une hausse soudaine des prix de la part d'un fournisseur, l'entreprise peut gérer ce type de risque en signant des *contrats de partenariat à long-terme*, ou, dans la mesure où l'entreprise est capable de maintenir des économies d'échelles, en ayant des *fournisseurs redondants*.

- **Les politiques d'inventaires.** Des stocks trop importants risquent de pénaliser la performance financière de l'entreprise notamment du fait de la valeur du produit, du taux d'obsolescence et de l'incertitude de la demande, c'est pourquoi un stock important pour un produit de haute valeur ou dont le cycle de vie est court représente un risque considérable. Les gestionnaires peuvent réduire ce risque en adoptant une stratégie en 3 étapes qui consiste d'abord en une mise en commun de l'inventaire, à créer des composants communs entre les produits et reporter ou retarder la dernière étape de production jusqu'à ce que toutes les commandes soient comblées. L'entreprise peut aussi composer avec ce type de risque en traitant avec des fournisseurs hautement réactifs et performants avec lesquels elle pourrait mettre en place un système **Just –à- Temps (JIT)**.

Comme nous pouvons constater à la base de ce tableau :

1. Une première source de risque tient au **processus d'achats** et donc à la gestion de la fonction d'achat (politiques des inventaires, aspects structurels reliés à la fonction d'achat de l'entreprise, gestion opérationnelle des achats, etc.)

2. Une autre source de risques reliés aux fournisseurs tient à **la nature même du fournisseur**, c'est-à-dire à la performance qu'il est en mesure d'afficher ainsi qu'à sa fiabilité. En effet, ce sont ces éléments qui vont déterminer un certain nombre de variables qui auront une influence sur la prestation de l'entreprise comme notamment le prix de son produit fini, sa réactivité face à d'éventuelles variations de la demande ou imperfections du marché, la qualité des produits qu'elle propose à ses clients ou sa capacité à respecter des délais de livraison les plus faibles possible. Pour tenter de mitiger cette partie du risque fournisseur qui attrait à sa nature et à sa performance, l'entreprise doit s'assurer de faire affaires avec des fournisseurs qui seront les plus susceptibles de répondre à ses attentes et à ses objectifs. On peut conclure donc **que le processus d'évaluation, de sélection et de qualification des fournisseurs** représente une importante mesure de gestion ex-ante du risque fournisseur. Une fois les fournisseurs sélectionnés, en fonction des besoins de l'entreprise, cette dernière doit perpétuellement renouveler l'évaluation de ses fournisseurs pour s'assurer que ces derniers répondent toujours à ses attentes, mais aussi pour continuer à accroître les bénéfices de la collaboration avec les fournisseurs.

3. Enfin, à la base des deux conclusions précédentes, on peut en déduire qu'une autre principale source de risque tient à **l'approche structurelle** de gestion de la relation avec les fournisseurs, à savoir une approche **d'intégration verticale** (la solution «sans fournisseur»), **le partenariat** (la solution d'alliance stratégique ou autre), ou **l'externalisation** (la solution d'un contrat d'impartition à long terme).

À la base de ces conclusions, dans le cadre de ce chapitre nous nous proposons de faire une recherche plus poussée concernant :

- a) la fonction achat de l'entreprise et les risques afférents (paragraphe 4.2)
- b) les critères de sélection utilisés par les entreprises pour choisir leurs fournisseurs (paragraphe 4.3).
- c) l'approche structurelle de gestion de la relation avec les fournisseurs (paragraphe 4.4).

A la base de cette recherche, dans le cadre de ce chapitre, nous allons pouvoir:

- a) identifier tous les composants du risque fournisseur, et ce, pour chaque approche structurelle;
- b) dresser une liste exhaustive des critères de sélection des fournisseurs visant à assister les entreprises à contrôler ex-ante le risque fournisseur.

4.2 LE RISQUE FOURNISSEUR : UNE APPROCHE PAR FONCTION. LA FONCTION ACHAT DE L'ENTREPRISE

Pendant longtemps l'objectif de la fonction achat au sein d'une entreprise a été de faire en sorte que les composants et les matériaux, dont l'entreprise a besoin dans le cadre de la fabrication de son produit fini, se trouvent à la bonne place au bon moment et ce, en minimisant les coûts. Pour ce faire, la fonction achat a été contrainte d'évoluer et si, auparavant, elle consistait uniquement à passer des commandes, sa tâche s'est largement complexifiée.

L'objectif de la fonction achat n'est donc plus seulement d'acquérir les marchandises ayant le meilleur ratio «qualité/ prix» parmi les offres des divers fournisseurs qui se présentent, mais de contribuer concrètement à l'amélioration de la rentabilité et la compétitivité stratégique de la firme, en sélectionnant et qualifiant les meilleures fournisseurs, en travaillant ensemble avec eux pour l'amélioration des produits et processus, et en les évaluant continuellement pour

s'assurer qu'ils maintiennent leur avantage compétitif ayant contribué à leur sélection initiale.

En fait, le but ultime consiste dans l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement en termes de coûts, qualité, délai, avantage compétitif à long terme, etc. Pour ce faire, les chercheurs ont élaboré et mis à la disposition des gestionnaires un certain nombre de processus et de techniques comme par exemple la méthode de production en flux tendus, introduite par W. Edwards Deming (1982), l'analyse de la valeur, diverses techniques de réaliser de partenariats à long terme avec les fournisseurs, la production "Juste-à-Temps" et les processus d'«approvisionnement global». C'est de ces méthodes et techniques dont il sera question dans la prochaine section.

4.2.1 L'analyse de la valeur

Cette méthode, qui fut inventée vers la fin des années 40 par Larry Miles, un ingénieur de la compagnie General Electric qui était justement confronté à un problème d'optimisation de l'utilisation de certaines ressources déficitaires, nous aide à éviter le risque de payer trop cher une certaine composante ou produit approvisionnés. Cela se fait en vérifiant que la part de chaque composante rapporte dans la valeur du produit final au moins ce qu'elle coûte.

Selon Chase et Aquilano (1992) son utilisation est largement répandue au sein des départements d'achat.

Comme le montre Camélia Dumitriu (DSA 5100, Notes de cours, 2002), le principe de base de cette méthode consiste à attribuer à chaque composante approvisionnée deux fonctions, soit une fonction d'«utilité» (dans l'axe horizontal) et une fonction de coût (dans l'axe vertical). Ensuite, une fois l'utilité de chaque article et sa fonction de coûts mesurées, on utilise la méthode de corrélation linéaire pour la multitude des composantes approvisionnées et on identifie le positionnement de chaque composante par rapport à la droite de corrélation; ainsi, idéalement, chaque composante devrait être positionnée sur la

droite de corrélation, car elle devrait avoir une utilité qui corresponde aux coûts d'achat engagés.

Les composantes qui seront positionnées au-dessus de cette droite seront sur dimensionnées du point de vue des coûts engagés (autrement dit, on aurait payé trop par rapport à leur utilité) et par conséquent, la politique d'achat de ces composantes devrait être révisée.

Bien sur, mis à part l'algorithme proprement dit, les chercheurs recommandent aussi l'utilisation du bon jugement. Le tableau 4.1 fait état de ces étapes basées sur une alternance entre le jugement et le calcul.

Tableau 4.2 L'analyse de la valeur : comparaison de la fonction aux coûts
(Leenders, Fearon et England, 1980).

I. Appliquer la méthode de l'analyse de valeur, positionner les articles achetés et identifier les articles mal positionnés (trop coûteux).

II. Sélectionner un article soupçonné de coûter plus cher que ce qu'il devrait (selon le résultat obtenu au point I). Cela peut être une pièce, un certain matériau ou un service.

III. Pour chaque article ainsi identifié, se poser les questions suivantes :

- a. Est-ce que son utilisation contribue à la création de valeur ?
- b. Son coût est-il proportionné à son utilité ?
- c. Est-ce que toutes ses caractéristiques sont nécessaires et contribuent à la création de valeur ?
- d. Existe-t-il une meilleure alternative, à un prix d'achat plus abordable pour l'utilisation désirée ?
- e. L'article peut-il être supprimé de notre liste d'achat ?
- f. S'il ne s'agit pas d'un article standard, pourrait-on utiliser un article standard ?
- g. S'il s'agit d'un article standard, répond t'il totalement à son application ou est-il, même partiellement, inadapté ?
- h. L'article a t'il des aptitudes supérieures à celles requises ?
- i. Existe-il un article similaire dans l'inventaire que l'on pourrait utiliser ?
- j. Est-ce que le poids peut être réduit ?
- k. Les tolérances spécifiées sont-elles plus strictes que nécessaire ?

Tableau 4.2 L'analyse de la valeur : comparaison de la fonction aux coûts (Leenders, Fearon et England, 1980) (suite)

- l. L'article fait-il intervenir des équipements (machines) superflus ?
 - m. Y a-t-il des finitions spécifiées qui ne sont pas nécessaires ?
 - n. La qualité commerciale est-elle spécifiée ?
 - o. Sommes-nous en mesure de produire nous-même cet article pour un coût inférieur ?
 - p. Si nous fabriquons déjà l'article, serait-il possible de réaliser des économies en l'achetant ?
 - q. L'article est-il classifié de sorte à obtenir les frais de transports les plus avantageux ?
 - r. Peut-on réduire les coûts d'emballage ?
 - s. Peut-on demander aux fournisseurs des suggestions pour réduire les coûts ?
 - t. Est-ce que le prix demandé par le fournisseur est raisonnable, compte tenu des coûts engagés (matériaux, main d'œuvre, frais généraux) et de la marge bénéficiaire de l'entreprise ?
 - u. Existe-t-il un fournisseur digne de confiance, capable de fournir cet article pour un prix moins élevé ?
- Existe-t-il quelqu'un qui achète cet article à un prix moins élevé ?

IV. Solution

- a. Rechercher les suggestions qui semblent pratiques
 - b. Sélectionner les meilleures possibilités ainsi que les changements à apporter au processus d'approvisionnement
-

Il est important d'insister sur le fait que le coût ne représente qu'une partie de la question et que d'autres facteurs, dont nous discuterons par la suite comme la qualité, la performance du fournisseur, les délais de livraison, etc., sont des éléments auxquels sont confrontés les départements achats des entreprises.

4.2.2 Le nombre de fournisseurs alternatifs : variable critique du processus d'achat

Un des enseignements tirés de Allaire et Firsirotu (2004) et de Stauffer (2003) est que l'entreprise qui choisit d'avoir un seul fournisseur est confrontée au risque d'emprisonnement face à ce fournisseur, qui peut exercer son pouvoir de négociation; les mêmes auteurs nous disent qu'au contraire, un nombre élevé de fournisseurs fait augmenter le risque de coûts de transactions. Dans ce paragraphe on fait une revue de la littérature concernant le nombre optimal de fournisseurs qu'une entreprise devrait avoir pour chaque article approvisionné.

Plusieurs chercheurs (Chase et Aquilano, 1992, Schmenner, 1990) montrent qu'historiquement, l'objectif de la gestion des achats et des matériaux a toujours été de disposer d'au moins deux fournisseurs alternatifs, pensant que la compétition existant entre eux aurait pour effet de réduire les prix ainsi que les risques liés aux ruptures de stocks. Cependant, la production selon le principe « juste à temps », qui impose des contraintes concernant la qualité et les délais de livraison très serrés, modifie la relation acheteur / fournisseur.

Ainsi, comme le montre ces auteurs, au début des années 80, les constructeurs automobiles acceptaient des matériaux, des pièces et des composants avec un taux de défaut de 1 à 3%. Ce qui représente 10 000 à 30 000 pièces défectueuses sur un million. Ce taux de défaut n'est aujourd'hui plus acceptable.

Une solution adoptée au début des années 80 par plusieurs grandes compagnies visant à mieux contrôler la qualité des composants approvisionnés consistait à réduire le nombre de fournisseurs. Pour faire face à la concurrence japonaise et sortir de sa période de troubles, la compagnie Xerox Corporation a réduit au début des années 80 le nombre de ses fournisseurs les faisant passer de plus de 5 000 à seulement 400 et les a formés aux processus de contrôle statistique, de contrôle de qualité totale et de production « juste à temps ». S'en

est suivi, une considérable réduction des coûts, un taux de défaut réduit de 93% et un temps de production passant de 52 à 18 semaines (**Fearron, 1998**).

Travailler de manière plus intime avec un nombre réduit de fournisseurs présente un réel avantage en termes de contrôle de la qualité des produits achetés.

On pourrait donc conclure que pour rester compétitive sur les marchés mondiaux, une entreprise doit s'entourer d'un nombre raisonnable de fournisseurs compétitifs, qui fournissent des articles de haute qualité, à des coûts acceptables et des livraisons fiables qui respectent les délais. Le terme «un nombre raisonnable» est par contre interprété différemment selon les époques et les diverses approches adoptées par les chercheurs.

Par exemple, depuis les années 80, Intel consolidé sa base d'approvisionnement, adoptant *la règle empirique « (n+1) », qui consiste à déterminer le nombre maximum de fournisseurs requis pour chaque produit de sorte à répondre aux besoins de production (Baldwin, Camm et Moore, 2001)*.

Selon certains chercheurs, «le nombre raisonnable» serait d'un fournisseur par produit. Ainsi, selon Roger W. Schmenner (1990), faire affaires avec un seul fournisseur pour une certaine composante peut s'avérer particulièrement avantageux, particulièrement dans la mesure où le client, du fait de son importance significative se voit en position d'exercer des pressions sur le fournisseur. Le fournisseur devient une véritable extension de l'entreprise, ce dernier étant en mesure d'adapter les standards de qualité ainsi que les conditions de livraison exigés par l'entreprise, à ses propres opérations.

Toutefois, vue la mobilité des ressources et la flexibilité des entreprises en Amérique du Nord, cette approche, basée sur une loyauté réciproque et une relation exclusive est moins utilisée, son utilisation étant plus fréquente au Japon, où les relations de type *kereitsu* sont encore présentes. En fait, en Amérique du Nord, une source unique d'approvisionnement représente un risque élevé pour l'acheteur notamment dans la mesure où cela risquerait d'entraîner une dépendance envers le fournisseur.

Cependant, en réponse aux nouvelles théories qui recommandent de réduire le nombre de fournisseurs, les entreprises occidentales ont commencé à s'y conformer.

- Ford Motor Company met en place des contrats à long-terme (3 à 5 ans) avec ses fournisseurs (**Baldwin, Camm et Moore, 2001**). Pratiquement chacune de ses pièces est issue d'un fournisseur unique. Les fournisseurs sont plus impliqués durant les phases de conception. L'implication précoce des fournisseurs est très importante dans la mesure où ces derniers sont des experts dans leurs domaines. Ils en savent probablement plus au sujet de leurs processus que Ford, donc leurs connaissances influence la conception des produits Ford. Un autre point intéressant quant à la relation qu'entretien Ford avec ses fournisseurs est que dans la mesure où les contrats long terme entre la firme et ses fournisseurs entraînent des effets d'apprentissage, Ford inclut dans ses contrats des clauses destinées à réduire les prix chaque année.
- La première étape de la stratégie de gestion des approvisionnements d'Allied Signal a été de faire le tri dans sa base de fournisseurs qui est passée de 10 000 entreprises en 1992 à moins de 2 000 en 1997. L'objectif étant d'en supprimer 1 500 supplémentaires en 6 ans (**Baldwin, Camm et Moore, 2001**).
- En 1995, AMR comptait plus de 7 200 fournisseurs. En 1996, le nombre de fournisseurs a été réduit de 30%, puis de 16% en 1997 et 13% en 1998. L'objectif pour l'entreprise a été de réduire de 70% le nombre de ses fournisseurs par rapport à 1995 (**Baldwin, Camm et Moore, 2001**).
- Boeing s'est séparé de 13 000 de ses 31 000 fournisseurs, principalement des petites entreprises produisant des équipements déjà produits par d'autres (**Baldwin, Camm et Moore, 2001**).

- De 1989 à 1993, Chrysler a fait passer le nombre de ses fournisseurs de 2 500 à 1 114 et a changé fondamentalement la manière dont l'entreprise travaille avec ceux qui restent (**Baldwin, Camm et Moore, 2001**).
- Enfin, en 1993, IBM disposait d'environ 4 900 fournisseurs, alors qu'aujourd'hui, l'entreprise réalise environ 85% de ses 17,1 milliards de dollars d'achats avec ses 50 fournisseurs (**Baldwin, Camm et Moore, 2001**).

Nous avons pu constater donc, à la base de la revue de la littérature, que réduire le nombre de fournisseurs procure des avantages considérables :

1. *Une qualité conforme.* Impliquer les fournisseurs lors des premières étapes de conception du produit contribue à obtenir des produits de haute qualité.
2. *Une économie de ressources.* Avec un nombre limité de fournisseurs, les ressources et les investissements requis, tels que le temps de l'acheteur, les déplacements, la technologie sont minimisés.
3. *Des coûts plus faibles.* Le volume total d'articles achetés auprès d'un même fournisseur est plus important ce qui garantit à l'acheteur des coûts moins élevés, en raison des économies d'échelle en achat.
4. *Une attention particulière.* Le fournisseur sera plus enclin à payer une certaine attention aux besoins de l'acheteur dans la mesure où celui-ci représente une part importante de son activité.
5. *Des économies sur l'outillage.* Les acheteurs procurent souvent les outils à leurs fournisseurs. En se concentrant sur un seul fournisseur, l'acheteur peut réaliser des économies quant aux outils qu'il doit procurer.
6. *Loyauté et réduction des risques.* La mise en place d'une relation de long terme favorise la loyauté et diminue les risques de rupture des approvisionnements, ce qui pourrait être le plus important de tous les bénéfices.

7. *Un contrôle du processus profondément amélioré.* Plus le nombre de fournisseurs est réduit, plus le contrôle des fournisseurs par l'entreprise est efficace.

Toutefois, il ne faut pas omettre le fait que dans bien des occasions, l'utilisation de plusieurs sources d'approvisionnement est justifiée.

En effet, certains chercheurs montrent (Horowitz, 1986; Chopra et Sodhi, 2004) qu'il est souvent avantageux d'avoir plusieurs fournisseurs en compétition (c'est ce que Chopra et Sodhi appellent «les redondant suppliers»), car, en plus de la possibilité d'obtenir des prix plus avantageux, l'acheteur peut bénéficier de plusieurs sources de connaissances techniques au sujet du produit acheté, et réduire le risque de discontinuité d'approvisionnements. En effet, le moindre arrêt dans la chaîne d'approvisionnement, du fait d'un accident ou même de conflits sociaux chez le fournisseur unique, pourrait s'avérer extrêmement dommageable pour l'entreprise.

Selon Ira Horowitz (1986), « les gestionnaires s'approvisionnent souvent auprès de deux sources ou plus de sorte à s'assurer une source d'approvisionnement, réduire les incertitudes de l'entreprise et en réduire la vulnérabilité face aux manquements des fournisseurs. Cela explique pourquoi obtenir le prix le plus bas n'est pas leur unique objectif ».

En conclusion, les gestionnaires doivent mettre au point des listes de fournisseurs approuvés puis mettre en place des programmes de coopération avec les fournisseurs de sorte à améliorer leurs habilités techniques, la qualité de leurs produits, la livraison et les coûts.

4.2.3 La hiérarchisation des fournisseurs d'une entreprise selon la méthode ABC

Selon l'approche ABC (Robin Cooper, 1989; Narcyz Roztocki et Kim LaScola Needy, 1998), environ 20% des fournisseurs d'une entreprise seraient responsables pour 80% de ses achats, ce qui signifie le fait que l'entreprise, pour optimiser ses achats, devrait se préoccuper en premier de ces fournisseurs.

Pour ce faire, la direction du département d'achats devrait utiliser l'approche ABC pour identifier quels sont ces fournisseurs. Ainsi, dans un premier temps, l'entreprise doit diviser les matériaux, pièces détachées et articles qu'elle achète auprès de fournisseurs, en 3 catégories en fonction de la valeur en unités monétaires qui leur est attribuée.

Les 3 catégories sont : la catégorie A, qui prend en compte les approvisionnements représentant un pourcentage d'achats élevé, par rapport au volume total des achats exprimé en unités monétaires; la catégorie B dans laquelle on retrouve les approvisionnements correspondant à un pourcentage d'achats moyen, par rapport au volume total des achats exprimé en unités monétaires; et enfin, la catégorie C dans laquelle sont classés les approvisionnements représentant un pourcentage d'achats faible par rapport au volume total des achats exprimé en unités monétaires.

L'utilisation de l'unité monétaire pour déterminer la valeur d'un approvisionnement permet de comparer un article de faible valeur que l'entreprise achète en grande quantité, aussi bien qu'un article de forte valeur acheté en quantité plus réduite.

En règle générale, la catégorie A, qui représentent en moyenne 75% de la valeur des approvisionnements d'une entreprise comprend environ 5 à 10% du nombre total des marchandises achetées. (Schmenner, 1990)

A l'autre extrême, on trouve les articles de la catégorie C qui représentent en moyenne 80% du nombre total des articles achetés par l'entreprise mais seulement 10% de leur valeur totale. (Schmenner, 1990)

Puis entre les deux se trouvent les 10 à 15% des articles appartenant à la catégorie B et qui eux comptent pour 10 à 15% de la valeur totale des approvisionnements. (Schmenner, 1990)

Cette classification, en plus de contribuer à répartir les responsabilités entre différents agents et donc d'améliorer la coordination entre les organisations, le contrôle et le suivi des approvisionnements, elle permet aussi de séparer les fournisseurs importants de ceux qui le sont moins dans la mesure où elle permet de classer les différents fournisseurs en fonction de leur contribution effective à la chaîne de valeur et donc, par la même occasion d'identifier les fournisseurs stratégiques, c'est-à-dire ceux qui fournissent des éléments, sous-ensembles ou articles stratégiques (de par le savoir-faire qu'ils nécessitent notamment) ou avec lesquels l'entreprise a un important volume d'échange.

Une fois ces fournisseurs stratégiques identifiés, l'entreprise peut se permettre d'engager des efforts pour s'assurer de leurs compétences en assurant un suivi plus poussé et des contrôles réguliers, d'investir dans leur formation ou dans leur coopération, ou d'optimiser la relation qu'elle entretient avec eux.

4.2.4 Les contraintes organisationnelles de la fonction d'achat

Selon de nombreux auteurs, l'évolution du contexte des entreprises, et notamment le phénomène de mondialisation, pousse de nombreuses compagnies à se recentrer sur leur corps de métier et, par conséquent à augmenter la part des activités externalisées ou sous-traitées. C'est cette tendance qui fait que la fonction achats revêt de plus en plus d'importance au sein de la stratégie des entreprises, avec pour premier objectif, une réduction significative des prix de l'ordre de 20% (Chase et Aquilano, 1992).

Le rôle de la fonction achat a largement évolué au point de ne plus être qu'un simple maillon de la fabrication d'un produit consistant uniquement à acquérir les articles dont l'entreprise aura besoin pour assurer son activité. En effet, dans la mesure où aujourd'hui de plus en plus d'entreprises souhaitent se recentrer leurs activités sur leur corps de métier, la fonction achats est devenue un élément à part entière de la stratégie de l'entreprise. Il s'agit donc d'une fonction clé, permettant à l'entreprise d'améliorer ses performances non seulement au niveau de la rentabilité qu'au niveau de la qualité de produits qu'elle propose.

Ce changement de statut a des conséquences directes sur les compétences que l'on doit retrouver chez un acheteur. En effet, auparavant, les principales qualités d'un acheteur se résumaient à posséder des connaissances en droit, avoir une bonne capacité de négociation, ou encore une santé de fer pour supporter la pression incombée par la fonction. Cependant, le développement de la mondialisation et du rôle de la fonction achats ont obligé les acheteurs à maîtriser d'autres éléments, comme par exemple la capacité de négocier en anglais, à posséder des connaissances poussées en droit international, ou à connaître l'impact éventuel des différences culturelles sur les négociations.

L'acheteur n'est plus un simple maillon de la chaîne de valeur, mais bien un membre à part entière d'une équipe en charge d'un projet concret. Il devra donc faire preuve de qualités humaines et d'une bonne compréhension du rôle des différentes fonctions de l'entreprise dans la stratégie globale de cette dernière en plus des habituelles qualités de négociation qu'il se doit de posséder.

C'est cette évolution des pratiques liées aux achats qui a, par la même occasion, entraîné une évolution du profil de l'acheteur type dans la mesure où celui-ci doit désormais être en mesure de maîtriser la technologie induite par les pratiques d'achats modernes, il doit aussi posséder les connaissances techniques relatives aux activités de l'entreprise et aussi faire preuve de capacités de gestion indispensables. De plus, la dimension internationale des achats privilégie la maîtrise de plusieurs langues.

En outre, toujours dans l'optique d'améliorer la performance globale de l'entreprise, on assiste à une transformation de la stratégie d'achat qui a tendance à être centralisée au niveau du groupe, alors que les approvisionnements, à proprement parler, ont tendance à être décentralisés et sont faits désormais par les opérationnels eux-mêmes notamment par le biais de catalogues électroniques ou de cartes d'achats. Les opérationnels ont un plein pouvoir de négociation lorsqu'il

s'agit des approvisionnements, ce qui permet de réduire de manière considérable les coûts unitaires.

En outre, pour une certaine gamme d'achats, bien spécifiés et acquis auprès de fournisseurs fiables et sérieux, l'entreprise peut aussi avoir recours aux enchères inversées qui permet une baisse substantielle des coûts, ou elle peut faire appel à de nouveaux fournisseurs, bien que cela ait un coût notamment dû au processus de sélection et d'évaluation du fournisseur.

Un autre enjeu de la fonction achats aujourd'hui est la qualité des produits, notamment en raison de la part croissante de la production confiée à des partenaires et donc à l'importance grandissante de la fonction achats dans la qualité du produit fini. En effet, en se recentrant sur son cœur de métier, l'entreprise renonce à maîtriser certaines des nouvelles technologies incontournables pour la fabrication de ses produits et se voit dans l'obligation de s'en remettre presque totalement au fournisseur qui lui a la maîtrise de cette technologie. Il faut donc s'assurer que ce dernier est fiable et performant, une tâche qui revient désormais à la fonction achats.

Par ailleurs, le département achats doit sans cesse s'adapter aux changements de son environnement et à la mondialisation surtout dans la mesure où l'externalisation croissante des opérations rendent les achats stratégiques pour la performance de l'entreprise et si le département achat de l'entreprise n'est pas à la hauteur des objectifs de cette dernière, il peut toujours être, lui aussi, externalisé.

En outre, l'évolution de la nature des relations qu'entretient l'entreprise avec ses fournisseurs et le fait qu'elle tend à bâtir des relations de partenariats inscrites sur le long-terme modifie les pratiques de négociation des services achats, qui ne veulent plus nécessairement se contenter d'écraser les prix mais plutôt de développer ensemble des solutions innovantes de sorte à diminuer les coûts. L'acheteur ne doit pas hésiter à former ses fournisseurs, à les éduquer pour les faire progresser et les faire coïncider avec ses standards de qualité tout en

créant une relation forte qui aidera les partenaires à faire face aux éventuelles difficultés.

4.2.5 La gestion des inventaires et le modèle d'approvisionnement « Juste-à-Temps »

Plusieurs auteurs (Slywotsky et Drzik, 2005; Stauffer, 2003, Zsidisin, 2003) montrent qu'un risque important relié à la relation avec le fournisseur consiste dans la **gestion des inventaires**, processus strictement relié aux délais d'achat et quantités approvisionnées.

Selon Stauffer (2003), les inventaires restent la manière la plus simple de gérer les risques relatifs aux approvisionnements, malheureusement, pour de nombreuses raisons, les inventaires représentent un coût élevé pour les entreprises. En fait, plus le cycle de vies des produits tend à se raccourcir, plus le coût des inventaires sera élevé, notamment du fait de l'obsolescence.

De plus, selon Chopra (2004), le coût n'est pas le seul inconvénient des inventaires, ils représentent aussi un véritable risque pour la performance de l'entreprise, notamment lorsqu'à un excès d'inventaire s'ajoute une chute des prix. En fait, en plus de l'obsolescence, Chopra (2004), nous explique que le risque relié aux inventaires dépend aussi de la valeur du produit, ainsi que du degré d'incertitude de la demande et de l'offre. Cela signifie qu'un inventaire pour un produit onéreux ou pour un produit ayant un court cycle de vie peut se révéler très cher et, par conséquent, très risqué pour une entreprise.

Ceci nous amène à regarder de plus près les aspects reliés aux systèmes d'achat "Juste-à-Temps".

L'idée de base d'un système d'achat "Juste-à-Temps" est de mettre au point avec le fournisseur des accords à travers lesquels il s'engage à livrer de petites quantités de matériaux juste au moment de les mettre en production. Cela implique des livraisons quotidiennes, sur commande voire deux fois par jour, pour tous les articles achetés (il s'agit donc d'un système PULL, et non pas PUSH).

Cette approche contraste profondément avec l'approche classique d'achats en grands volumes, par lots, en système PUSH, qui requièrent des livraisons bien avant la production et par conséquent, des capacités de stockages considérables. Les avantages de ce système consistent dans le fait qu'il permet de :

- Réduire la taille des lots ;
- **Minimiser les coûts de stockage** ;
- Mettre en place des programmes de livraison fréquents et fiables ;
- Réduire les délais d'exécution et accroître la fiabilité des produits et processus ;
- Mettre en place des niveaux de qualité élevés en ce qui concerne les matériaux achetés.

L'objectif ultime reste néanmoins l'obtention d'une source unique et fiable pour chacun des articles, puis l'approvisionnement de plusieurs articles auprès de chaque fournisseur.

Tableau 4.3 Caractéristiques des achats en "Juste-à-Temps"**Fournisseurs**

- Peu de fournisseurs
- Des fournisseurs situés en proximité
- Des affaires répétitives avec les mêmes fournisseurs
- Utilisation active de l'analyse pour permettre aux fournisseurs visés de devenir / rester compétitifs
- Une offre compétitive limitée aux nombres de nouvelles parties prenantes
- L'entreprise n'a pas à recourir à l'intégration verticale des tâches effectuées par ses fournisseurs
- Les fournisseurs sont encouragés à étendre les principes de l'achat "Juste-à-Temps" à leurs propres fournisseurs

Quantités

- Régularité dans les volumes produits et livrés
- Livraisons fréquentes en petites quantités
- Contrats basés sur des accords de long terme
- Réduction des formalités administratives (paperasserie)
- Les quantités livrées peuvent varier mais restent constantes sur l'ensemble du contrat
- Excédent ou déficit de marchandise reçue : peu / pas permis
- Les fournisseurs sont encouragés à grouper les articles en lots de taille fixe et assez réduite

Qualité

- Un nombre minimal de spécifications du produit est imposé au fournisseur
- Les fournisseurs répondent plus facilement aux exigences de qualité
- Relation proche et collaboration entre les responsables pour la qualité de l'acheteur et du fournisseur
- Les fournisseurs sont encouragés à utiliser des chartes de contrôle plutôt que de procéder à des inspections d'échantillons

Expédition

- Planification de la logistique interne (transport et manipulation des produits emballés)
- Accroître son contrôle en utilisant ses propres moyens de transport ou en faisant appel à une entreprise spécialisée dans les expéditions et l'entreposage plutôt que d'avoir recours à des transporteurs communs

Source : Richard J. Schoenberger et James P. Gilbert, "Just-in-Time Purchasing: A Challenge for U.S. Industry," *California Management Review*, Fall 1983, vol 26, no 1, p.58

Une entreprise qui adopte le système "Juste-à-Temps" doit faire appel à des fournisseurs capables de livrer des produits de haute qualité fréquemment, le tout pour un coût raisonnable. C'est d'ailleurs la fréquence des livraisons qui fera la différence entre un fournisseur classique et un fournisseur capable de livrer "Juste-à-Temps", d'où l'importance pour l'entreprise de s'entourer de quelques fournisseurs très performants possédant d'excellentes capacités en terme de conception des produits mais aussi une excellente réputation quant à leur capacité de livraison. Toutes ces conditions réunies, cet accord de long terme deviendra un partenariat.

4.3 CRITÈRES ET MÉTHODES DE SÉLECTION DES FOURNISSEURS

La sélection des fournisseurs est un élément clé dans le processus d'approvisionnement d'une entreprise. En effet, grâce à une sélection efficace de ses fournisseurs, l'entreprise peut espérer réaliser des économies conséquentes tout en maximisant la valeur totale de son produit, sans oublier, et c'est ce qui nous concerne plus particulièrement dans ce travail, une sélection des fournisseurs efficace permet aussi à l'entreprise de prévenir bons nombres de risques. Il existe diverses manières d'évaluer les fournisseurs mais l'objectif reste toujours le même, à savoir sélectionner les fournisseurs avec lesquelles une entreprise voudra faire affaires pour une certaine période de temps.

Il est indispensable que l'étude soit faite de manière directe, objective, fiable, compréhensible et qu'elle aille droit au but.

A la base de la revue de la littérature, nous avons pu identifier trois étapes principales dans le processus de sélection des fournisseurs :

- a) dans un premier temps, l'entreprise établit un **ensemble de critères valables** selon lesquels les candidats (les fournisseurs potentiels) seront évalués, ainsi qu'une échelle de mesures (des notes) pour chaque critère
- b) dans un deuxième temps, on évalue chaque candidat selon chaque critère, en lui attribuant une note.
- c) dans un troisième temps, **on agrège les résultats** obtenus par chaque candidat, en utilisant une certaine **méthode** qui permet de déterminer la hiérarchie finale des fournisseurs potentiels.

En fait, comme on va montrer dans le paragraphe 4.2.2, ces trois étapes principales se décomposent en plusieurs sous étapes.

Comme on peut observer en étudiant ces étapes, les deux défis des chercheurs dans le domaine consistent à **formuler les critères** et ensuite à proposer des **méthodes** visant à quantifier les résultats pour chaque critère et fournisseur, et à agréger ces résultats intermédiaires dans un résultat final.

Dans ce paragraphe, nous présentons, dans un premier temps, différents modèles pour le **choix des critères** (paragraphe 4.3.1) et dans un deuxième temps, différentes méthodes servant à agréger les résultats et à établir une hiérarchie des fournisseurs (paragraphe 4.3.2.).

Bien sur, même si ces critères et méthodes sont généralement valables pour toute entreprise, le processus de qualification des fournisseurs doit aussi tenir compte de certains éléments particuliers, comme, par exemple le type de relation existant entre l'entreprise et son fournisseur, le type de fournisseurs dont il est question, à savoir s'il s'agit d'un fournisseur domestique ou international, le type de produit dont il est question, ou encore si l'entreprise a affaire à un fournisseur unique pour ses approvisionnements ou si elle a recours à une multitude de fournisseurs, etc.

4.3.1 Le choix des critères d'évaluation

Pour ce qui est des **critères** utilisés pour la qualification des fournisseurs, on en retrouve certains au fil de la littérature. Selon Dickson (1966), Dempsey (1978), Weber, Current, et Benton (1991), les critères classiques lorsqu'on tient à évaluer un fournisseur sont le prix net, la qualité, la livraison, l'historique de performance du fournisseur, sa capacité, les systèmes de communication dont il dispose, le service, ainsi que sa localisation géographique. L'objectif de ces critères est bien entendu de mesurer la performance du fournisseur et apportent donc à l'entreprise des informations indispensables quant à la prestation que ce dernier sera susceptible de produire.

4.3.1.1 Le modèle Richard Newman (1988)

Les recherches de Richard Newman (1988) se basent sur l'hypothèse de recherche selon laquelle la qualité commence chez le fournisseur, et par conséquent, le contrôle des équipements, des processus ainsi que de la qualité est essentiel.

Cet auteur propose une liste de plusieurs critères que les entreprises peuvent utiliser pour évaluer le potentiel d'un fournisseur (Newman, 1988) :

1. **Possibilités de l'équipement** : Le fournisseur possède-t-il l'équipement nécessaire pour produire le produit requis par l'acheteur et ce, au niveau de qualité approprié?

2. **Assurance qualité :** Les procédures de contrôle de qualité du fournisseur sont examinées pour déterminer :

- a. Où et dans quelles mesures les inspections ont-elles lieu?
- b. L'utilisation de processus de contrôle statistique par les fournisseurs du fournisseur
- c. L'utilisation de processus de contrôle statistique par le fournisseur
- d. Les méthodes d'inspection des processus de travail
- e. Les appareils de mesure et de calibration
- f. Procédures pour la manipulation de matières premières non-conformes
- g. Inspection finale et procédures d'emballage
- h. Procédures d'emballage, d'inspection et de tests

3. **Capacité financière :** ce critère mesure le risque financier de faire des affaires avec le respectif fournisseur, spécialement sur le long terme. Les mesures typiques sont :

- a. Le ratio d'influence (Valeur annuelle des achats de l'entreprise auprès de ce fournisseur / Ventes totales du respectif fournisseur)
- b. Le ratio de liquidité courante (Actifs courants / Dettes courantes)
- c. Le ratio de solvabilité immédiate $[(\text{Actifs courants} - \text{Inventaire}) / \text{Dettes courantes}]$
- d. Rotation de l'inventaire (Ventes / Inventaire)
- e. Période de collecte des comptes à recevoir (Dettes à recevoir / Ventes quotidiennes)

Le premier critère mesure la valeur potentielle de l'entreprise, en tant qu'acheteur, pour le fournisseur.

Les autres critères indiquent la santé financière du fournisseur.

4. ***Structures de coûts*** : l'entreprise doit évaluer la structure de coûts des candidats et décider si elle est suffisamment efficiente et flexible. Toute entreprise devrait connaître la structure de coûts de ses fournisseurs si une relation à long terme est envisagée; il s'agit de coûts de matériaux, de main d'œuvre, des frais généraux, et des coûts administratifs. L'acheteur doit savoir si les coûts sont raisonnables et quels seront les coûts futurs.
5. ***Planification de la production*** : l'entreprise doit évaluer la compatibilité entre les méthodes de planification et contrôle de la production des deux partenaires. Les méthodes de planification de la production et de contrôle mises en place par le fournisseur peuvent avoir une influence sur la manière dont les commandes de l'acheteur s'intègrent au sein du système. Les capacités existantes, les méthodes d'expédition et le suivi des procédures sont des questions primordiales. Donc, puisque les programmes de production sont partagés, de sorte à permettre à l'acheteur et au vendeur de les planifier, il est nécessaire que les techniques de planification soient compatibles.
6. ***Évaluation continue de la performance*** : le fournisseur doit accepter d'inclure dans le contrat des clauses concernant la mesure de sa performance tout au long de la durée du contrat et les ajustements nécessaires à faire au prix ou aux autres ententes initiales.

4.3.1.2 Le modèle Morgan et Zimmerman (1990)

Au regard des résultats d'un sondage mené par James Morgan et Susan Zimmerman consignés dans le tableau 4.4, nous sommes en mesure de mieux cerner les caractéristiques que les entreprises recherchent chez leurs fournisseurs lorsque ces dernières procèdent à leur évaluation, alors que le tableau 4.5 lui nous donne davantage de précisions sur les approches qu'elles utilisent pour les sélectionner. Ainsi, d'après le tableau 4.4, nous sommes en mesure de remarquer que, dans le cas de ce modèle, l'accent est mis sur les performances «techniques» du fournisseur.

Tableau 4.4 Critères d'évaluation des fournisseurs potentiels (James P. Morgan et Susan Zimmerman, 1990)

Caractéristiques principales recherchées par les entreprises chez les nouveaux fournisseurs
1. Niveau de qualité que le fournisseur est capable de produire, capacité de production ou compétences spécifiques lui permettant d'offrir des produits de qualité
2. Compétences techniques
3. Processus de contrôle
4. Facteurs prix / coûts
5. Stabilité financière
6. Equipements destinés à la conception / production
7. Gestion des opérations, bonne qualité du processus de gestion de l'entreprise
8. Livraisons fiables
9. Réputation du service
10. Programmes de formation
11. Localisation de l'usine

Tableau 4.5 Approches de sélection des fournisseurs potentiels (James P. Morgan et Susan Zimmerman, 1990)

Pourcentage des répondants	Approches utilisées par les acheteurs pour sélectionner les fournisseurs potentiels
50%	Faire exécuter une activité technique par le fournisseur puis lui confier un contrat d'un faible montant dans le but de tester sa performance dans des conditions de production
25%	Demander au fournisseur de proposer des listes d'offres et faire une évaluation technique une fois les offres reçues
20%	Faire une évaluation technique d'un fournisseur qui semble sérieux puis lui demander de proposer des listes d'offre
18%	Exécuter une évaluation technique dès que le bon fournisseur potentiel est repéré, sans savoir encore quelle tâche lui sera confiée
6%	Mettre en œuvre toutes les approches décrites ci-dessus
1%	Utiliser un système d'évaluation pour mesurer la performance du nouveau fournisseur

Note : le total des pourcentages est supérieur à 100 dans la mesure où certains répondants utilisent plusieurs de ces approches

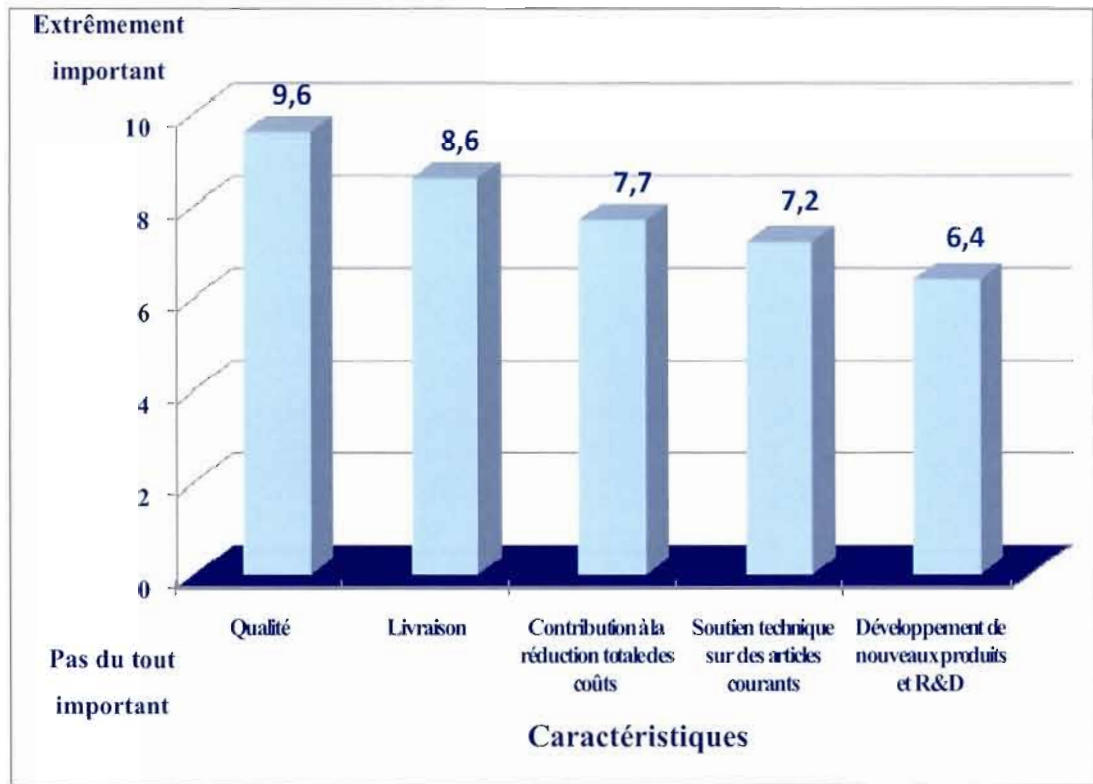
Source : James P. Morgan et Susan Zimmerman, « Status Report : Building World-Class Supplier Relationships, » *Purchasing*, August 16, 1990, pp. 62-65

Comme le montre le tableau 4.5, la principale méthode, dans la mesure où celle-ci représente 50% des cas recensés, est de faire dans un premier temps l'évaluation technique du fournisseur avant de lui confier un petit contrat dans le but de tester sa performance.

4.3.1.3 Le modèle Somerby Dowst (1988)

Ce modèle représenté dans la figure 4.1 permet d'ordonner de manière décroissante les différentes caractéristiques de performance d'un fournisseur, évaluées sur une échelle de 1 à 10. Lorsqu'on analyse la figure 4.1, on se rend compte que la qualité des produits est la caractéristique principale de la performance du fournisseur, suivie du respect des délais et conditions de livraison.

Figure 4.1 Caractéristiques importantes reliées à la performance des fournisseurs



Source : Somerby Dowst, « Quality Supplier : The Search Goes On, » *Purchasing*, January 28, 1988, pp. 94A4 – 94A12

4.3.1.4 Le modèle Siguaw et Simpson (2002)

Selon Siguaw et Simpson (2002) les considérations les plus fréquentes et importantes dans le processus d'évaluation d'un fournisseur concernent **les conditions de distribution** (respect des délais de livraison, traitement des commandes adapté), **le management** (engagement pour la qualité et mesures d'amélioration), **la fixation du prix** pour rendre le produit compétitif, les questions liés à **la relation entre l'entreprise et son fournisseur** (fiabilité, réactivité, coopération, professionnalisme, service à la clientèle, valeurs éthiques, communication et relation de confiance), **la qualité** ainsi que **le niveau de service**.

Ces éléments représentent des sources potentielles de création de valeur pour l'entreprise de la part de son fournisseur dans la mesure où elles permettent à ce dernier de réaliser des économies tout en améliorant sa performance.

4.3.1.5 Le modèle D&B

Dun et Bradstreet (D&B) met à la disposition des entreprises une base de données « business to business », contenant des informations et de données analytiques, quant à la situation financière des différents secteurs d'activités ainsi que de plus de 132 millions d'entreprises à travers le monde. Cette base de données a pour objectif de guider les entreprises lors de la prise de décisions ou lors de la recherche d'un partenaire d'affaires, et leur permet notamment de réduire leur risque de crédit ou encore de gérer les risques reliés aux achats, notamment par « **le rapport de qualification de fournisseurs** » que D&B met à leur disposition.

Ce rapport contient un certain nombre de données permettant à l'entreprise d'évaluer le risque qu'elle encoure en faisant affaires avec un fournisseur, la stabilité financière de ce dernier, ainsi que sa performance. Toutes ces données permettent aux entreprises d'épargner du temps sur la recherche d'information, dans la mesure où ces dernières n'ont qu'à rechercher un fournisseur et commander le rapport rassemblant des données de multiples sources.

Grâce à ce rapport, l'entreprise peut très vite éliminer les fournisseurs qui ne correspondent pas à ses standards de performance et de stabilité, notamment en évaluant leur **score de stress financier**, leur risque de **faillite**, le **niveau de risque** qu'ils représentent, notamment dans **leurs opérations** ou **leurs habitudes de paiement**. Voici les définitions de ces différentes notions que nous avons pu trouver sur le site de D&B (<http://www.dnb.ca/fr/products/supplierq.html>)

- **Le score de stress financier** : permet d'identifier la probabilité pour qu'une entreprise ne puisse faire face à ses créanciers ou qu'elle ne cesse ses activités, volontairement ou non, sans s'acquitter de ses dettes et ce, sur une période de 12 mois.

- **Le score de risque global de faillite :** prédit la probabilité pour qu'une entreprise ne cesse ses activités, entraînant des pertes pour ses créanciers, toujours sur une période de 12 mois et ce, dans chacun des pays pour lesquels on dispose d'un modèle statistique permettant de prédire les faillites des entreprises au sein du dit pays.
- **Le niveau de risque :** cette section propose notamment un historique des opérations du fournisseur, permettant d'identifier une éventuelle entreprise parente, la portée géographique de ses activités, ainsi que l'entreprise qui possède ou loue ses équipements. Elle propose aussi un listing des derniers paiements effectués par le fournisseur de sorte à identifier ses habitudes dans ce domaine et procéder à un classement en fonction de leur performance respective.

L'évaluation D&B permet à l'entreprise de classer ses fournisseurs actuels ou potentiels et de faire affaires avec les meilleurs d'entre eux, où d'identifier les points faibles que ses fournisseurs doivent corriger pour améliorer leur performance où réduire le niveau de risques qu'ils représentent.

4.3.1.6 Le modèle Monczka, Trent et Handfield, (2004)

Selon ces auteurs, les critères de sélection les plus importants sont le coût/prix, la qualité et la livraison, dans la mesure où il s'agit généralement des éléments les plus évidents et aussi les plus critiques pour l'acheteur sur lesquels l'offre d'un fournisseur peut avoir un impact. Cependant un processus d'évaluation des fournisseurs pertinent se doit de réaliser une analyse plus profonde des capacités des fournisseurs et compte généralement d'autres critères tels que :

- **Les capacités de management du fournisseur :** dans la mesure où ce sont les gestionnaires qui pilotent la compagnie, ils prennent des décisions qui vont affecter la compétitivité future du fournisseur.

- ***Les capacités du personnel*** : cette mesure consiste en une évaluation du personnel, excepté les gestionnaires dans la mesure où une main d'œuvre bien qualifiée, fiable et motivée est gage de qualité supplémentaire pour l'entreprise.
- ***La structure de coûts*** : une bonne compréhension de la structure de coûts de son fournisseur permet à l'entreprise de percevoir l'efficacité avec laquelle ce dernier sera en mesure de produire l'article souhaité et permet aussi d'identifier d'éventuelles possibilités d'améliorer les coûts.
- ***Les processus et les capacités technologiques*** : la sélection des processus de production, mais aussi de conception, d'un fournisseur permet de définir ses besoins technologiques, les compétences de ses employés ainsi que les équipements dont il aura besoin.
- ***Le respect des réglementations environnementales*** : du point de vue des relations publiques, ainsi qu'en termes de responsabilité, il est important de protéger la réputation de l'entreprise et de ne pas voir son image associée à celle d'un pollueur. Stabilité et capacité financière : l'entreprise doit percevoir l'estimation financière de son fournisseur comme un processus de contrôle et comme une condition préliminaire que le fournisseur doit remplir avant de passer à une évaluation plus approfondie.
- ***La planification de la production et les systèmes de contrôle*** : il s'agit pour l'entreprise d'évaluer le degré de contrôle que le fournisseur possède sur son processus de planification, de production ainsi que de livraison.
- ***Les capacités des systèmes d'informations*** : le fait que le fournisseur ait recours à des technologies telles que l'EDI, l'ERP, les codes barres, etc. assure à l'entreprise que ce dernier est à la page en termes de technologies reliées au e-commerce.

- *Les stratégies, politiques et techniques d'approvisionnement* : ces éléments permettent à l'entreprise de comprendre en profondeur le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement du fournisseur.
- *Le potentiel pour une relation sur le long-terme* : l'estimation de la volonté du fournisseur à développer des relations sur le long-terme, susceptibles d'évoluer vers de alliances ou des partenariats est un élément de plus en plus important du processus d'évaluation.

4.3.1.7 Le modèle de Lisa Ellram (1990)

Lisa Ellram nous propose plusieurs critères de choisir des fournisseurs stratégiques à long terme, surtout dans le cadre d'une relation de partenariat.

Le tableau 4.6 met en évidence 4 principaux critères qu'il faut prendre en compte lors du choix d'un fournisseur en vue d'un partenariat.

Le premier fait référence aux **aspects financiers**, dans la mesure où les deux compagnies sont concernées par la santé financière de leur partenaire. Le second fait référence à **la culture organisationnelle et à la stratégie**. Il s'agit d'un aspect difficile à évaluer, c'est donc une question de feeling et de compatibilité entre la personnalité des individus au sein de chaque firme. Le troisième fait référence aux aspects **technologiques**. L'acheteur recherche un fournisseur possédant d'importantes capacités technologiques et la possibilité de participer à la conception de ses nouveaux produits. Enfin, le quatrième aspect dont il est nécessaire de tenir lors du choix d'un partenaire concerne **les divers facteurs susceptibles d'affecter les affaires et la performance**.

Tableau 4.6 Critères de sélection lors de l'élaboration d'un partenariat avec un fournisseur (Ellram, 1990)

Aspects financiers

1. Performance économique
2. Stabilité financière

Culture organisationnelle et stratégie

1. Sentiment de confiance
2. Perspectives / attitude de gestion pour le futur
3. Ajustement stratégique
4. Compatibilité de la haute direction
5. Compatibilité à travers les niveaux et les fonctions entre l'acheteur et le fournisseur
6. Structure et personnel organisationnel du fournisseur

Aspects technologiques

1. Evaluation des capacités / installations de production actuelles
2. Estimation des capacités de production futures
3. Capacités de conception du fournisseur
4. Rapidité de développement du fournisseur

Autres facteurs

1. Réputation du fournisseur en termes de sécurité
2. Références d'affaires
3. Base de clientèle du fournisseur

Source : Lisa Ellram, "The Supplier Selection-Decision in Strategic Partnership," *Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall 1990, p. 12

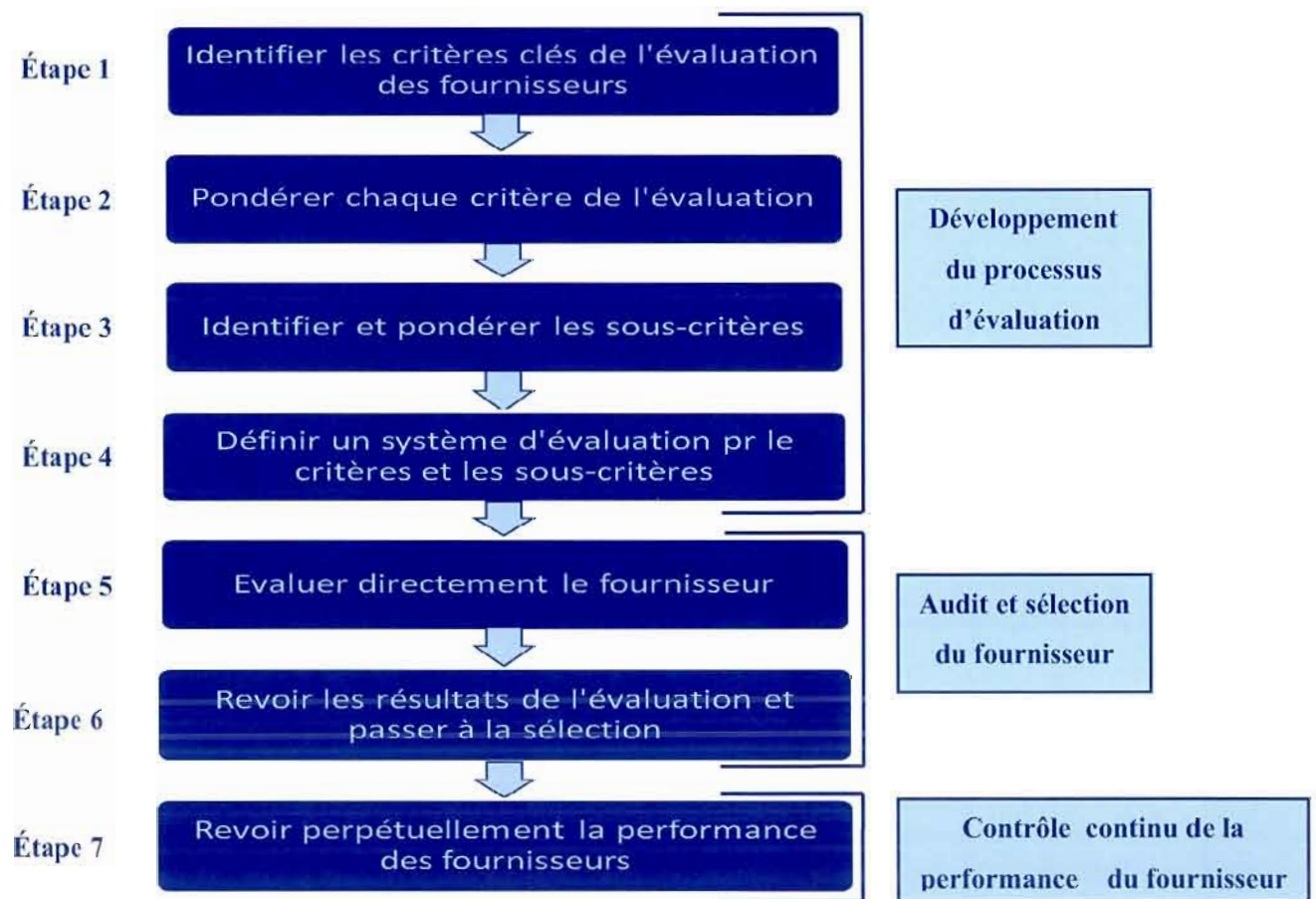
4.3.2 Méthodes de sélection : établir une hiérarchie des candidats afin de choisir le meilleur fournisseur

Dans le paragraphe précédent (4.3.1) nous avons réalisé une revue de la littérature concernant le choix des critères de sélection des fournisseurs. Dans le cadre de ce paragraphe nous nous proposons d'analyser les divers modèles de pondérations de ces critères et d'agrégation des résultats, en vue de faire la sélection finale. Comme nous avons montré, il y a trois étapes principales de sélection d'un fournisseur, qui se décomposent, à leur tour, en plusieurs sous-étapes. Monczka, Trent et Handfield, (2004) proposent sept étapes de sélection

d'un fournisseur et s'attardent sur les méthodes de quantifications des résultats finaux afin de choisir le fournisseur qui convienne le mieux et ce, selon tous les critères d'analyse.

La figure 4.2 décrit ce processus organisé en une série d'étapes à suivre lors de la mise en place du processus de sélection des fournisseurs.

Figure 4.2 Évaluation initiale du fournisseur et développement de l'audit de sélection



Source : Marlene J. Suarez Bello, "A case study approach to the supplier selection process", thèse, université de Puerto Rico, 2003. <<http://grad.uprm.edu/tesis/suarezbello.pdf>>

Comme nous l'avons montré dans le paragraphe précédent, dans un premier temps l'entreprise doit déterminer les critères qu'elle va utiliser pour évaluer ses fournisseurs.

La seconde étape consiste à pondérer chaque critère identifié en fonction de son importance. C'est lors de cette étape que l'entreprise aura à choisir de modifier, ajouter ou supprimer certains critères dans le but d'améliorer la fiabilité et l'efficacité de son processus d'évaluation.

L'étape numéro trois consiste à identifier les sous-critères potentiellement présents au sein de chaque critère et, là aussi, de leur attribuer une pondération proportionnelle à leur importance, la somme des pondérations des sous-critères devant être égale à la pondération du critère lui-même.

Lors de la quatrième étape qui revient à mettre en place un système de notation pour chaque critère et sous-critère, l'entreprise doit mettre en place une échelle de mesure (exemple de 1 à 10, 10 étant le meilleur) et baser sa notation sur des critères tenant compte de sa situation personnelle et de ses propres besoins.

L'étape suivante consiste pour l'entreprise à comparer objectivement les scores des fournisseurs en compétition pour le même article et de sélectionner ceux qui affichent les scores les plus élevés. C'est également lors de cette étape que l'entreprise fixe un score minimum en-dessous duquel le fournisseur ne sera pas retenu par l'entreprise pour faire partie de sa base d'approvisionnement.

Au début de la sixième étape, l'entreprise dispose d'une liste de fournisseurs avec laquelle elle serait en mesure de pouvoir faire des affaires.

La sixième étape consiste donc à reprendre les résultats de tous les fournisseurs répondant aux critères fixés par l'entreprise et de chercher à déterminer avec lequel l'entreprise devra collaborer pour maximiser ses gains et minimiser, voire même tenter de supprimer ses risques. C'est lors de cette étape donc que l'entreprise se trouve en mesure de savoir quel fournisseur elle va sélectionner pour ses contrats d'achats actuels et/ou futurs.

Enfin, la dernière étape consiste, une fois que l'entreprise a choisi de faire affaires avec un fournisseur, de s'assurer que ce-dernier répond à ses exigences comme prévu. L'objectif est de passer de l'évaluation initiale, ainsi que de la sélection des fournisseurs à une preuve d'amélioration perpétuelle et continue de ce-dernier.

Dans le cadre de ce paragraphe nous nous proposons de faire une revue de la littérature au sujet des méthodes de pondération et quantification des critères et qui servent à établir une hiérarchie finale, actions qui correspondent aux sous-étapes 3, 4, et 5.

Dans son article « The supplier Selection Decision in Strategic Partnership, » Lisa M. Ellram (1990) recense plusieurs modèles d'analyse que nous reprenons dans le tableau 4.7 ci-dessus.

Le premier modèle (Grégory, 1986) établit une hiérarchie des fournisseurs potentiels (candidats) en fonction des références de l'entreprise. Le second, utilisé par IBM, est un modèle mathématique qui tient uniquement compte des facteurs basés sur les coûts, l'objectif d'IBM étant la minimisation des coûts.

Tous les modèles tentent de rendre le processus de sélection des fournisseurs plus objectif et d'en quantifier les critères. Toutefois lorsque ces mesures sont qualitatives, les entreprises ont besoin de développer des échelles ou des systèmes de pondération pour chaque critère. Le point essentiel reste que dans la mesure où la relation acheteur / vendeur peut s'étaler sur une très longue période il est nécessaire que cette dernière soit évaluée attentivement, avec minutie.

Tableau 4.7 Modèles de sélection des fournisseurs

Étude	Modèle
Grégory (1986)	Modèle matriciel qui pondère les critères de sélection des fournisseurs en fonction de standards prédéterminés et établis (exemple cité : Texas Instruments)
Bender et al. (1985)	Modèle de programmation linéaire, généré par une interface d'intelligence artificielle (exemple cité : IBM)
Timmerman (1986)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Approche catégorique qui évalue les fournisseurs selon un nombre de critères également pondérés 2. Méthode de ratio de coût qui mesure tous les coûts internes liés à un travail avec un fournisseur, en pourcentage des coûts totaux des fournisseurs, dans le but de réaliser une évaluation du fournisseur 3. Approche linéaire moyenne qui évalue les fournisseurs selon un nombre de critères pondérés en fonction de leur importance
Soukup (1987)	Matrice de profits, qui évalue la performance des fournisseurs potentiels d'après une variété de scénarios
Thompson (1990)	Approche qui consiste à évaluer les fournisseurs selon un nombre de critères pondérés en fonction de leur importance, puis à évaluer la performance des fournisseurs selon des scénarios alternatifs en utilisant la technique de simulation de Monte-Carlo

Source : Lisa M. Ellram, « The supplier Selection Decision in Strategic Partnership, » *Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall 1990, vol. 26 no.4, pp. 8-14

Par ailleurs, plusieurs autres méthodes de sélection des fournisseurs sont disponibles dans la littérature. Comme cela a été recensé par Marlene J. Suarez Bello (2003), dans sa recherche intitulée « A case study approach to the supplier selection process », il peut par exemple s'agir de modèles à pondération linéaire dans lesquels les fournisseurs sont évalués selon certains critères et où ces évaluations sont combinées pour fournir un score global.

Parmi ces modèles, on trouve notamment **la méthode catégorique**, **la méthode de pondération moyenne** (Timmerman, 1986) ainsi que **le modèle du processus analytique hiérarchique** (Nydick et Hill, 1992). On trouve aussi dans la littérature les approches en termes de coûts totaux, qui consistent à quantifier tous les coûts reliés à la sélection d'un fournisseur en unités monétaires. Parmi ces

approches on retrouve **la méthode du ratio de coût** (Timmerman, 1986), ainsi que celle **du coût total de propriété** (Ellram, 1995).

Enfin, il y a les modèles de programmation mathématique qui prennent généralement en considération des critères plus quantitatifs. C'est le cas notamment de **l'analyse du composant principal** (Petroni et Braglia, 2000) ainsi que **du modèle de réseau neural** (Wei, 1997).

4.3.2.1 La méthode catégorique (Timmerman, 1986)

La méthode catégorique : selon Timmerman, la méthode catégorique s'appuie principalement sur l'expérience et l'expertise de l'acheteur. Les individus responsables de la qualité, des achats, de la production et des ventes donnent leur opinion concernant le fournisseur et sa performance en se basant sur des critères qu'ils jugent personnellement importants.

Chacun de ces services attribuent une évaluation positive, négative ou neutre pour chaque aspect du fournisseur, puis lors de réunions d'évaluation périodiques, l'acheteur discute des évaluations avec les membres des différents services, de sorte à déterminer le score global du fournisseur. Le principal avantage de l'approche catégorique est qu'elle contribue à structurer le processus d'évaluation pour le rendre davantage clair et systématique.

De plus il s'agit d'une méthode relativement simple et qui n'est pas basée seulement sur des critères objectifs, permettant aussi de quantifier des critères subjectifs telle que la réputation du fournisseur, ce qui constitue un avantage. En revanche, la méthode propose d'accorder le même poids à chacun des critères identifiés et, par conséquent, les décisions qu'elle entraîne ont tendance à se révéler plutôt subjectives.

4.3.2.2 Le modèle de pondération moyenne (Timmerman, 1986)

La méthode de pondération moyenne : cette méthode, toujours selon Timmerman, consiste à prendre en considération des éléments pondérés par l'acheteur. La pondération de chaque critère est ensuite multipliée par le score de performance qui lui est assigné, puis on procède à la somme de ces produits pour obtenir une évaluation globale pour chaque fournisseur.

L'avantage de cette méthode est de permettre à l'entreprise de tenir compte de nombreux facteurs lors de l'évaluation et de leur assigner une importance en fonction de ses besoins. De plus, cette méthode permet de minimiser l'impact des facteurs subjectifs sur l'évaluation globale. Cependant, cette méthode, principalement basée sur des mesures quantitatives rend difficile la prise en considération de critères qualitatifs.

4.3.2.3 Le processus de hiérarchie analytique (Nydick et Hill, 1992)

Le processus de hiérarchie analytique : à la base, il s'agit d'une méthode de prise de décision élaborée par Saaty (1980), destinée à prioriser les alternatives lorsque plusieurs critères doivent être pris en considération. Cette méthode permet au décideur de structurer des problèmes complexes, de les hiérarchiser. Généralement la hiérarchisation comporte 3 niveaux, à savoir, le but, les critères et les alternatives. Selon Nydick et Hill, pour ce qui est de la sélection des fournisseurs, le but est la sélection du meilleur fournisseur. Les critères peuvent être la qualité, le prix, le service, la livraison, etc. Et les alternatives peuvent être propositions faites par les fournisseurs.

Cette méthode permet de procéder à un classement des alternatives basé sur le jugement du décideur selon l'importance des différents critères. Le processus consiste dans un premier temps à déterminer l'importance des critères pour atteindre le but, puis il s'agit de se concentrer sur l'efficacité avec laquelle les alternatives répondent à chacun des critères et, enfin, les résultats des deux analyses sont synthétisés pour calculer l'importance relative de chaque alternative dans l'atteinte du but. Le principal avantage de cette approche est sa simplicité.

De plus, cette méthode peut s'accommoder d'informations incertaines et subjectives et permet de prendre en compte l'expérience, la perspicacité et l'intuition de manière logique.

4.3.2.4 La méthode du ratio de coût (Timmerman, 1986)

La méthode du ratio de coût : selon Timmerman, cette méthode établit un rapport entre tous les coûts identifiables reliés aux achats et la valeur monétaire des biens reçus des fournisseurs. Plus le ratio coût/valeur est élevé, plus l'évaluation du fournisseur sera faible. Le choix des coûts dont il faudra tenir compte lors de l'évaluation dépend principalement du produit dont il est question. Cette méthode permet d'établir une norme pour les prestations offertes par les fournisseurs et d'évaluer ces derniers en fonction de cette norme en fonction du prix.

Elle est basée sur une analyse de coûts qui prend en compte les ratios de coûts reliés à la qualité du produit, à la livraison, au service client et au prix. Le ratio de coût mesure le coût de chaque facteur en pourcentage du total des achats faits auprès du fournisseur. L'avantage de cette méthode est sa flexibilité qui la rend adoptable par toutes les entreprises peu importe leur marché. Malgré tout, il s'agit d'une méthode relativement complexe à mettre en œuvre qui nécessite un système comptable des coûts développé.

4.3.2.5 Le modèle du coût total de propriété (Ellram, 1995)

La méthode du coût total de propriété : selon Degraeve et Roodhooft (1999), cette méthode consiste à quantifier tous les coûts reliés à l'achat d'une quantité donnée de produits ou de services auprès d'un fournisseur donné. En plus de la notion de prix et des rabais qui peuvent représenter une source substantielle d'économies, d'autres facteurs jouent un rôle important notamment les coûts reliés aux faiblesses de qualité, au service de livraison peu fiable du fournisseur, aux coûts de transports, aux coûts de passation de commande, aux coûts de réception et aux coûts d'inspection.

Cette méthode utilise une évaluation des coûts basée sur l'activité elle-même qui est une technique de comptabilité qui distribue les coûts entre les différentes activités qui génèrent des coûts pour l'entreprise. La première étape consiste à définir toutes les activités reliées aux achats externes et, ce, aux moyens d'une analyse de l'activité. Puis il s'agit d'assigner les différents coûts aux différentes activités avant de définir les facteurs qui conduisent à l'augmentation du coût d'une activité donnée. Enfin, on identifie quelles activités sont générées au sein de l'entreprise par chacun des fournisseurs. Cette approche permet de réaliser des économies substantielles en termes d'argent et de temps et permet de comparer différentes politiques d'achat entre elles.

4.3.2.6 L'analyse en composante principale (Petroni et Braglia, 2000)

L'analyse en composante principale: selon Petroni et Braglia (2000), il s'agit d'une méthode multifactorielle qui a pour but de fournir un système de support de décision pour les entreprises qui doivent choisir parmi plusieurs fournisseurs et qui doivent composer avec différents critères tels que le prix, la livraison, la fiabilité et la qualité du produit. En effet, pour chaque fournisseur on doit considérer un ensemble de critères d'analyse et la méthode nous aide à déterminer quels sont les critères le plus pertinents et ce, en se basant sur l'étude des corrélations entre les diverses variables.

Cette méthode statistique est une technique de réduction des données destinée à mettre en évidence un petit ensemble de variables calculé ensuite de manière linéaire. Cette méthode a l'avantage d'être assez simple à exploiter, car plusieurs logiciels sont disponibles. Toutefois, son utilisation est limitée seulement dans le cas des critères objectifs (mesurables).

4.3.2.7 Le réseau neural (Wei, 1997)

Le réseau neural : comparé à des modèles de décision conventionnels, le réseau de neural permet d'économiser du temps et de l'argent pour ce qui est du développement du système. Selon Wei, le système de sélection des fournisseurs tient compte de deux fonctions à savoir, dans un premier temps la mesure et l'évaluation des performances d'achat (qualité, quantité, délais, prix et coûts), et l'enregistrement de l'évaluation dans une base de données de sorte à produire une source de données pour le réseau neuronal.

Dans un second temps il s'agit de l'utilisation du réseau neuronal pour la sélection des fournisseurs à proprement parler.

4.3.3 Conclusion sur les méthodes de sélection des fournisseurs

Dans les tableaux 4.8 et 4.9, nous avons fait une synthèse de la revue de la littérature concernant les critères de sélection des fournisseurs et les méthodes de pondération utilisées pour établir une hiérarchie finale des fournisseurs.

Tableau 4.8 Synthèse des choix des critères d'évaluation

Méthode	Référence	Paramètres quantitatifs / qualitatifs	Avantages	Désavantages
Mesures de sélection	Newmann (1989)	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité - Capacité financière - Structure de coûts - Planification de la production - Performance 	<ul style="list-style-type: none"> - Le processus d'évaluation est simple et clair - Peu couteux - Permet de traiter des données quantitatives et qualitatives 	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessite un audit du fournisseur pour s'assurer qu'il possède tous les critères - Pas de pondération des différents éléments en fonction de leur importance

Tableau 4.8 Synthèse des choix des critères d'évaluation (suite)

Caractéristiques essentielles	Morgan et Zimmerman (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité - Compétences techniques - Procédure de contrôle - Livraison - Programme de formation - Prix/coûts - Localisation géographique 	<ul style="list-style-type: none"> - Permet d'identifier rapidement les caractéristiques que l'entreprise doit retrouver chez ses nouveaux fournisseurs - Méthode basée sur l'expérience concrète 	<ul style="list-style-type: none"> - N'explique pas comment l'entreprise doit évaluer les différents critères de succès identifiés
Caractéristiques de performance	Somerby et Dowst (1988)	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité - Livraison - Contribution à la réduction totale des coûts - Soutien technique - Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> - Permet de classer les caractéristiques des nouveaux fournisseurs en fonction de leur importance - Méthode basée sur l'expérience concrète 	<ul style="list-style-type: none"> - N'explique pas comment l'entreprise doit évaluer les différents critères de succès identifiés
Critères formels	Siguaw et Simpson (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité - Management - Conditions de distribution - Service - Prix - Relation entre acheteur et fournisseur 	<ul style="list-style-type: none"> - Méthode basée sur de nombreuses sources issues de la littérature - Permet d'identifier les critères classiques de sélection des fournisseurs et aussi de nouveaux aspects complémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de pondération en fonction de l'importance de chaque critère - Permet uniquement d'identifier les critères clés mais ne donne aucune méthode pour les évaluer
Critères financiers	Le modèle D&B Dun et Bradstreet	<ul style="list-style-type: none"> - Stress financier - Risque de faillite - Niveau de risque dans les opérations ou dans les pratiques de paiement 	<ul style="list-style-type: none"> - permet d'économiser du temps sur la collecte d'informations - permet l'évaluation rapide de l'entreprise - offre une vaste gamme d'informations 	<ul style="list-style-type: none"> - Informations coûteuses à obtenir

Tableau 4.8 Synthèse des choix des critères d'évaluation (suite)

L'évaluation initiale et audit de sélection	Monczka, Trent et Handfield, (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité - Management - Capacités du personnel - Structure des coûts - Capacités technologiques - Planification et contrôle - Systèmes de communication - Possibilité de relation à long-terme 	<ul style="list-style-type: none"> - Aide l'entreprise à mettre en place l'évaluation des fournisseurs - Pondere les caractéristiques en fonction de leur importance - Propose un suivi du fournisseur tout au long de sa collaboration avec l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Subjectivité et manque de précision de la méthode - Méthode lourde à mettre en œuvre
Critères opérationnels et financiers	Ellram (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Aspects financiers - Performance - Aspects stratégiques et culturels - Aspects technologiques - Capacités d'innovation - Réputation de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Permet à l'entreprise d'avoir une vue d'ensemble de la performance du fournisseur - Adaptable à toute entreprise - 	<ul style="list-style-type: none"> - Méthode subjective - Néglige certains aspects comme la livraison
Mitigation du risque	Chopra et Sodhi (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Délais de livraison - Technologie et/ou systèmes de communication - Protection de la propriété intellectuelle - Coûts - Politiques d'inventaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les fournisseurs les plus sérieux en termes d'investissement et de respect des délais - Identifier les fournisseurs les plus compétitifs en termes de prix - Méthode complète 	<ul style="list-style-type: none"> - La formation de réserve peut avoir un effet contre productif pour l'entreprise donc cette méthode peut s'avérer plus coûteuse que bénéfique.

Tableau 4.8 Synthèse des choix des critères d'évaluation (suite)

Fournisseurs stratégiques	Chase et Aquilano (1992) ; Leenders, Fearon et England (1980) ; Robin Cooper (1989) ; Roztock et Lascola Needy (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Volume d'achats faits auprès du fournisseur - Valeur des achats faits auprès du fournisseur 	<ul style="list-style-type: none"> - Permet à l'entreprise d'identifier ses fournisseurs stratégiques de par leur importance en termes de quantité de produits fournis comme en termes de valeur totale des produits fournis 	<ul style="list-style-type: none"> - Varie d'une entreprise à l'autre - Tendance à négliger les fournisseurs moins importants
La stratégie JAT	Schoenberger et Gilbert (1983)	<ul style="list-style-type: none"> - Fréquence des livraisons - Qualité - Planification et logistique interne 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilité d'évaluation de la performance - Met l'accent sur la qualité et le respect des délais 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne prend pas en compte des critères comme le coût

Tableau 4.9 Synthèse des méthodes de sélection des fournisseurs

Méthode	Référence	Paramètres quantitatifs / qualitatifs	Avantages	Désavantages
Méthode catégorique	Timmerman (1986) ⁴	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte de toute sorte de facteurs tant qualitatifs que quantitatifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Le processus d'évaluation est clair et systématique - Peu coûteux - Nécessite un minimum de données de performances 	<ul style="list-style-type: none"> - Les différents attributs sont pondérés de manière égale - Méthode très subjective basée sur l'expérience des individus - Méthode imprécise
Pondération moyenne	Timmerman (1986)	<ul style="list-style-type: none"> - Privilégie les critères quantitatifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Les attributs sont pondérés selon leur importance - Permet de tenir compte de nombreux facteurs - Minimisation de l'impact des facteurs subjectifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de considérer effectivement des critères qualitatifs - Méthode lourde à mettre en œuvre
Processus de hiérarchie analytique	Nydick et Hill (1992) ⁵	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité - Livraison - Service - Prix - Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Simplicité - Permet de traiter des critères qualitatifs et quantitatifs - Permet de faire intervenir l'expertise de l'acheteur 	<ul style="list-style-type: none"> - instabilité de la méthode

⁴ Cité par Suarez, 2003, tableau 2.20, p.31⁵ Idem

Tableau 4.9 Synthèse des méthodes de sélection des fournisseurs (suite)

Ratio de coût	Timmerman (1986)	<ul style="list-style-type: none"> - Prend en compte tous les coûts reliés aux achats ainsi que la valeur des biens reçus des fournisseurs - Les principaux ratios de coûts pris en compte on attrait à la qualité, à la livraison, au service client et au prix 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction de la subjectivité - Flexibilité - Permet d'émettre une norme de comparaison fiable 	<ul style="list-style-type: none"> - Complexité et besoin d'un système de comptabilité des coûts développé - Les mesures de performance sont exprimées de manière artificielle dans les mêmes unités
Coût total de propriété	Ellram (1995)	<ul style="list-style-type: none"> - Tous les coûts reliés aux achats qui peuvent être relatifs au Prix - A la qualité - Aux coûts de service de livraison non fiable - Aux coûts de transport - Aux coûts de passation de commande - Aux coûts de réception - Ou aux coûts d'inspection 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction substantielle des coûts - Permet de comparer plusieurs politiques d'achat entre elles 	<ul style="list-style-type: none"> - Complexe à mettre en œuvre
Analyse en composante principale	Petroni et Braglia (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Prix - Livraison - Fiabilité - Qualité 	<ul style="list-style-type: none"> - Prend en considération simultanément plusieurs inputs et outputs sans attribution préalable de pondération 	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessite la connaissance de méthodes statistiques avancées
Réseau neural	Siyong Wei (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Performance - Qualité - Géographie - Prix 	<ul style="list-style-type: none"> - Permet d'économiser beaucoup de temps et d'argent lors du développement du système 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque d'expertise - Nécessite un logiciel

En conclusion, nous pouvons dire que le processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs représente une étape principale dans la gestion du risque fournisseur.

A la base de cette revue de littérature, nous nous proposons dans un premier temps d'identifier d'une façon exhaustive, les critères proposés dans la littérature et de dresser une liste de ces critères.

Dans un deuxième temps, nous voulions apporter notre contribution à l'établissement des coefficients de pondération de ces critères, à savoir si certains de ces critères seraient plus importants que d'autres. Pour ce faire, dans le chapitre 5 nous allons choisir un échantillon de grandes entreprises supposées à utiliser les meilleures pratiques de sélection des fournisseurs, identifier les critères utilisés par chacune de ces entreprises et étudier la fréquence de répétition de chaque critère.

Pour ce qui est de la sélection des critères que nous allons inclure dans notre choix, à la base de la liste dressée à la base de la revue de la littérature, nous avons identifié et retenu les critères suivants (voir aussi la colonne 3 du tableau 4.8) :

Le premier critère de sélection des fournisseurs que nous retrouvons dans les différents modèles que nous avons étudiés, attrait à **l'exploitation et à la logistique** du fournisseur.

Ce critère tient notamment compte de **la qualité** des produits qu'il propose, puisqu'il s'agit d'un élément qui aura un impact sur la qualité du produit fini, **la satisfaction des clients**, des performances du fournisseur en termes de **logistique**, c'est-à-dire notamment pour ce qui est de la livraison en termes d'efficacité, de fiabilité ou de réactivité.

Un autre sous-critère qui revient de manière redondante est relié aux capacités du fournisseur en termes **d'innovation**, et notamment les possibilités de ce dernier à développer de nouvelles innovations contribuant à l'amélioration de la qualité des produits, à la réduction du coût de revient, ou à l'optimisation des processus de production.

Enfin, un dernier sous-critère que nous pourrions classer dans cette catégorie est celui relatif au **niveau de technologie** maîtrisé par le fournisseur, que ce soit en ce qui concerne les processus de production à proprement parler, qui renforcent l'efficacité de la chaîne de valeur ou au niveau des opérations connexes, comme la facturation, ou la communication, qui rendent les relations avec le fournisseur plus aisées et plus sûres.

Le second critère qui semble revêtir une importance particulière au regard de ce que nous apprend la littérature concerne les aspects reliés à **la stratégie** du fournisseur. En effet, on remarque que la notion de **coûts** et de **structure de coûts** revient de manière fréquente dans les critères à évaluer pour sélectionner un fournisseur. En plus de cette notion de coûts, les différents modèles traitent de la **performance** du fournisseur, de sa **compétitivité** sur son marché face à ses concurrents.

Un autre sous-critère qui trouve sa place au sein de ce critère est celui concernant la **localisation** du fournisseur, ainsi que les informations relatives à **l'envergure géographique de ses opérations**. Enfin, un dernier élément cité dans la littérature et qui correspondrait à un critère d'ordre stratégique concerne **le management** du fournisseur et notamment la qualité du management en place.

Le critère suivant, au regard de la fréquence avec laquelle il apparaît dans les différents modèles de la littérature concerne **l'aspect financier**. En effet, en plus d'avoir mis à jour un modèle qui est entièrement consacré à ce critère, il revient de manière redondante dans de nombreux modèles parmi ceux que nous avons analysés.

Qu'il s'agisse du **stress financier**, de **capacité financière** ou du **risque de non-paiement** l'aspect financier est un élément déterminant lorsqu'il s'agit d'évaluer un fournisseur avec lequel on souhaite se lancer en affaires, dans la mesure où la mauvaise santé financière d'un fournisseur peut être une source de rupture de la chaîne d'approvisionnement, notamment si pour des raisons financières le fournisseur n'est plus en mesure d'honorer ses commandes.

Un autre critère qui semble mis en avant est celui relatif aux différentes **procédures** mises en place par le fournisseur, notamment pour ce qui est du **contrôle des produits et de leur qualité**. En effet, dans la mesure où la qualité semble être le critère le plus important dans l'évaluation d'un fournisseur, d'après les analyses que nous avons faites des différents modèles, cela semble logique que l'entreprise exige de son fournisseur qu'il mette en place des procédures de contrôles poussées et exigeantes pour attester de la bonne qualité des produits qu'elle achète.

De plus, selon les modèles que nous avons analysés, il semble important aussi pour une entreprise de se préoccuper des procédures mises en place par le fournisseur pour mettre à profit son expérience pour améliorer son offre. Cet aspect, relatif à ce que nous appellerons les **procédures de formation**, marque l'importance pour une entreprise que ses fournisseurs soient en mesure d'améliorer la qualité et l'efficacité de leur offre en bénéficiant des avantages que représentent les courbes d'expériences.

Par ailleurs, comme nous l'avons expliqué, le fait d'évaluer les fournisseurs pour ne sélectionner que les meilleurs, avec lesquels l'entreprise va faire affaires n'est pas une finalité dans la mesure où l'entreprise devra s'assurer, au fil de sa collaboration avec ses fournisseurs que ces derniers sont toujours en mesure de répondre à ses attentes et ne sont pas devenus contre productifs par rapport à de nouveaux fournisseurs potentiels présents sur le marché.

C'est pour cela qu'une fois les fournisseurs évalués et sélectionnés, l'entreprise devra continuer d'assurer un suivi constant pour mesurer la performance de ses fournisseurs. L'objectif ultime étant même d'améliorer la performance du fournisseur et donc de la collaboration de sorte à tirer encore meilleure partie de la relation client/fournisseur.

4.4 LES APPROCHES STRUCTURELLES DE LA RELATION AVEC LES FOURNISSEURS

Une fois que l'entreprise est assurée de faire affaires avec des fournisseurs fiables et performants, elle va devoir gérer le type de relation qu'elle entretient avec ces-derniers dans le but de maximiser les bénéfices de cette collaboration tout en réduisant encore d'avantage le niveau de risque. La nature de cette relation est fonction d'une multitude de paramètres propres à la situation de chaque entreprise.

Cependant il existe trois approches structurelles que les entreprises adoptent pour la gestion de leurs approvisionnements, à savoir une approche **d'intégration verticale** (la solution «sans fournisseur»), le **partenariat** (la solution d'alliance stratégique ou autre), ou **l'externalisation** (la solution d'un contrat d'impartition à long terme). Evidemment, chacune de ces approches présente des avantages mais aussi des risques que nous analyserons dans le cadre de ce paragraphe.

Le choix que chaque entreprise fait entre une approche ou l'autre dépend, en grande mesure, de la tension dynamique qui existe entre deux types de coûts : les coûts de transaction et les coûts de complexité.

4.4.1 La théorie des coûts de transaction, le modèle Allaire-Firsirotu et Sabourin.

Au fur et à mesure que l'entreprise se développe, elle accroît sa complexité ainsi que sa diversification. Cela est dû aux différentes activités qu'elle est amenée à réaliser, au nombre de produits qu'elle fabrique, à l'expansion de ces activités au niveau géographique.

Selon Allaire et Firsirotu (2004) et Sabourin (1999) cette complexité engendre un certain nombre de coûts que l'entreprise va chercher à comprimer et ce notamment par le biais de la sous-traitance ou de l'impartition.

Ces coûts de complexité sont la conséquence des efforts de gestion et de coordination nécessaires pour la bonne marche de toutes les activités réalisées par la firme. Pour diminuer ces coûts de complexité, l'entreprise va confier un certain nombre d'activités non-stratégiques, ou pour lesquelles il existe une offre économiquement supérieure sur le marché, à un partenaire.

Cette stratégie lui permet donc de réduire certains coûts de fonctionnement auparavant induits par les efforts demandés pour la gestion de toutes les activités réalisées à l'interne et conduit à modifier les frontières de la firme.

Toutefois, bien que l'externalisation permette à l'entreprise de comprimer ses coûts de complexité, Allaire, Firsirotu (2004) et Sabourin (1999) nous expliquent qu'elle induit elle aussi un certain nombre de coûts, appelés coûts de transaction et qui s'explique par le fait que la collaboration avec des partenaires peut entraîner certains coûts que l'entreprise n'aura pas à supporter si elle effectue ces mêmes activités à l'interne. La source de ces coûts de transaction provient principalement des efforts et des risques engendrés par la collaboration de l'entreprise avec une tierce partie.

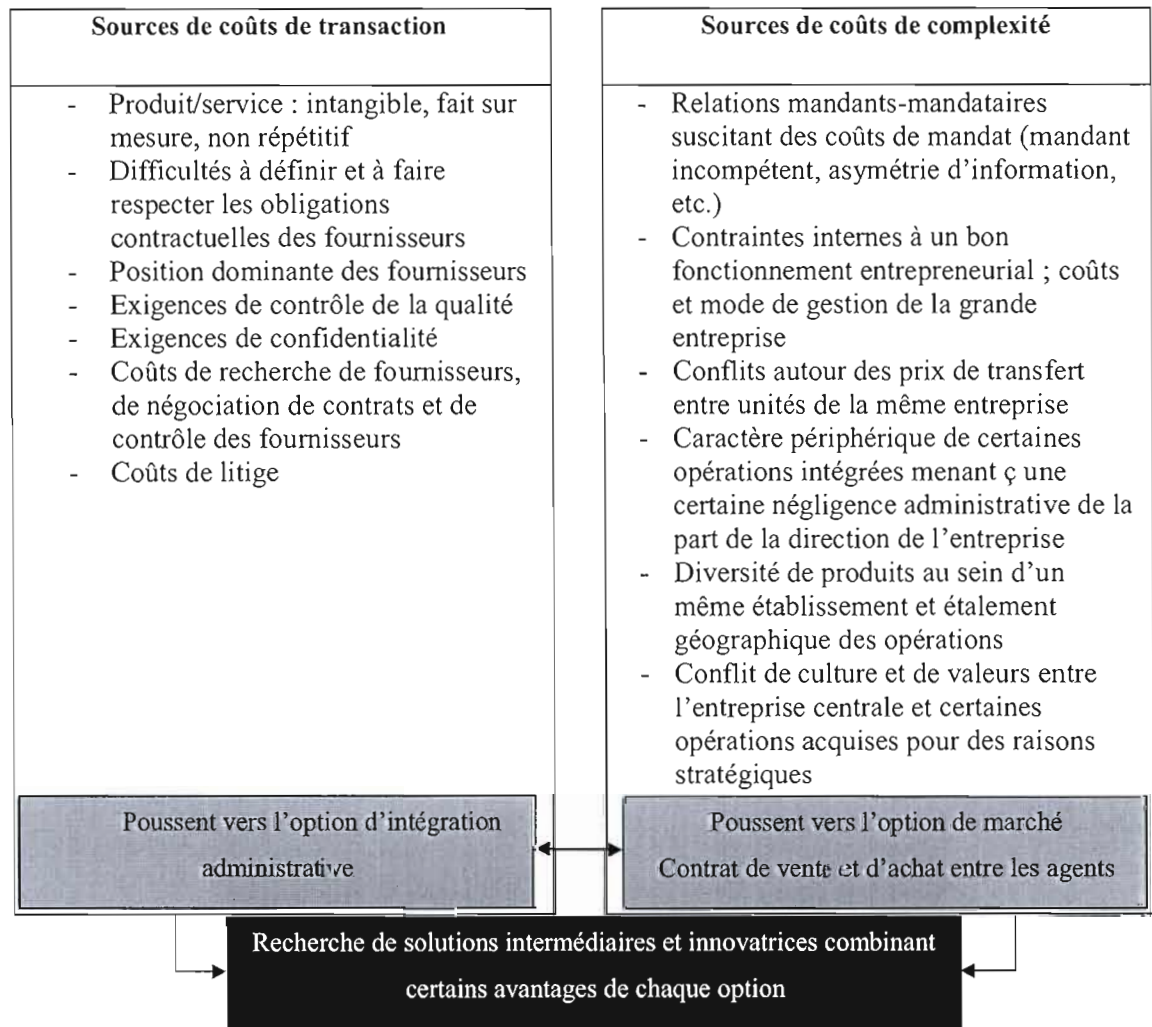
Donc, selon Allaire, Firsirotu (2004) et, plus une entreprise va choisir une structure intégrant un grand nombre d'activités plus elle va subir des coûts de complexité qui vont l'amener à envisager de plus en plus l'externalisation de certaines de ces activités non stratégiques ou pas assez rentables. D'un autre côté, cette externalisation aura, elle aussi, pour effet d'engendrer des coûts, appelés coûts de transaction et qui vont amener l'entreprise à intégrer certaines activités pour diminuer ces coûts.

On comprend donc que « les coûts de complexité et les coûts de transaction exercent une tension dynamique, diamétralement opposée sur les choix de la frontière optimale de la firme » (Allaire et Firsirotu, 2004).⁶ L'entreprise doit donc trouver le juste équilibre entre les activités qu'elle continue d'exercer en son sein et celles qu'elle va confier à des partenaires et ce, en tenant compte de l'efficiencia des différents marchés, du nombre de partenaires potentiels et de la qualité de leurs opérations.

Le tableau 4.10 illustre cette tension qu'exercent les coûts de transaction et les coûts de complexité sur les choix structurels que va réaliser l'entreprise.

⁶ Yvan Allaire & Mihaela Firsirotu, « Stratégies et Moteurs de Performance », Chenelière Mc Graw Hill, 2004, p.231

Tableau 4.10 Sources de coûts : les options de marché et d'intégration administrative



Source : Yvan Allaire & Mihaela Firsirotu, « *Stratégies et Moteurs de Performance* », Chenelière Mc Graw Hill, 2004, p.231

4.4.2 Intégration verticale, le modèle de Stuckey et White (1993)

Dans leur article, Stuckey et White (1993) nous expliquent que l'intégration verticale est une approche qui consiste pour une entreprise à accroître son contrôle sur l'approvisionnement, la production et/ou sur la distribution de son produit. Il existe deux sortes d'intégrations verticales, **l'intégration verticale en amont** et **l'intégration verticale en aval**.

L'intégration verticale en amont signifie que l'entreprise renforce son contrôle sur les activités périphériques antérieures à ses activités habituelles sur la chaîne de valeur, cela a donc attrait principalement aux entrées, aux approvisionnements notamment des marchandises, des matières premières et des articles confiés habituellement à des fournisseurs ou des sous-traitants.

Lorsqu'il s'agit pour l'entreprise de prendre le contrôle d'activités périphériques postérieures à son activité stratégique sur la chaîne de valeur, on parle d'intégration verticale en aval qui attrait principalement à la distribution, la commercialisation et toutes les étapes orientées vers le consommateur.

4.4.2.1 Avantages de l'intégration verticale

Selon Dumitriu (2007), qui cite Stuckey et White (1993), le fait pour une entreprise d'intégrer certaines activités a pour conséquences de lui faire bénéficier d'un certain nombre d'avantages. Nous allons donc récapituler ces avantages, tant dans le cas d'une intégration verticale en amont que dans le cas d'une intégration verticale en aval.

a) Avantages de l'intégration verticale en amont :

Dans un premier temps, l'intégration des activités en amont des activités habituelles de l'entreprise lui permet de s'assurer du **contrôle de la qualité** des matières premières, des matériaux et des articles entrant dans le processus de fabrication du produit fini, avec pour conséquences une **amélioration de la qualité** du dit produit, une amélioration du **ratio qualité / prix** et une **différentiation** des produits de la firme.

De plus, une telle intégration permet à l'entreprise de fiabiliser la continuité des approvisionnements et de bénéficier de meilleurs délais dans l'approvisionnement des composants et matériaux jusqu'à la zone de production du produit ce qui lui garantit une meilleure coordination des éléments de la chaîne d'approvisionnements ayant notamment pour résultat une amélioration de la productivité ainsi qu'une baisse des coûts d'inventaire.

Par ailleurs, le fait que l'entreprise intègre une partie ou la totalité des opérations auparavant effectuées par ses fournisseurs lui permet de renverser le rapport de force susceptible d'exister entre elle et ces-derniers. En effet, dans la mesure où elle intègre le savoir-faire qui faisait leur force, leur pouvoir tend à diminuer.

L'intégration verticale en amont a aussi un impact bénéfique sur les coûts de transaction, c'est-à-dire, selon Allaire et Firsirotu, sur « tous les coûts économiques et non-économiques de l'impartition et de la sous-traitance ». En effet, toujours selon Allaire et Firsirotu, lorsque l'offre de sous-traitance est inadéquate ou économiquement inférieure, il est plus rentable pour une entreprise d'assumer à l'interne certaines fonctions.

Les coûts de transaction font références notamment aux coûts engendrés par la détermination et l'évaluation des fournisseurs, aux coûts de rédaction de contrats valides, aux coûts liés aux litiges éventuels entre la firme et ses fournisseurs, etc.

Un autre avantage de l'intégration verticale en amont est de permettre la mise en place de barrières à l'entrée dans la mesure où l'entreprise contrôle les sources de matières premières stratégiques et critiques, qu'elle est en mesure de réaliser des économies d'échelles, lui permettant une plus grande productivité et une diminution du coût unitaire alors que les nouveaux entrants sont contraints de pénétrer tous les marchés / secteurs en amont pour être en mesure de rivaliser.

En termes de coûts, l'intégration verticale en amont apporte aussi un avantage à la compagnie comparativement à ses concurrents dans la mesure où elle dispose d'actifs spécialisés qui lui permettent de créer de la valeur à moindre de coûts que ces derniers.

Enfin, le fait que les activités en amont soient effectuées par l'entreprise elle-même, en son sein, et non plus par un tiers assure une meilleure protection du savoir-faire, élément souvent majeur dans la réussite de l'entreprise.

b) Avantages de l'intégration verticale en aval :

L'intégration des activités successives, sur la chaîne de valeur, aux activités habituellement effectuées par l'entreprise compte aussi une multitude d'avantages, à commencer par le fait qu'elle permet à l'entreprise de bénéficier d'un meilleur accès au consommateur final, à ses goûts, ses préférences ainsi qu'à ses attentes et ses exigences.

Le fait que l'entreprise bénéficie d'un meilleur accès au marché, elle est en mesure de réaliser une plus grande différenciation de ses produits / services en évaluant elle-même les besoins, les attentes des clients ainsi que les tendances du marché.

Tout comme l'intégration verticale en amont modifie le rapport de force entre l'entreprise et ses fournisseurs, l'intégration verticale en aval renforce la position de l'entreprise par rapport à ses distributeurs / clients, qui dépendamment des volumes de ventes qu'ils représentent sont souvent amenés à imposer leurs conditions à l'entreprise.

Dans ce cas aussi, l'intégration verticale a un effet bénéfique quant à la réduction des coûts de transaction. Il s'agit des mêmes coûts de transaction dont il a été question pour l'intégration verticale amont sauf que cette fois-ci, ils ont attrait aux relations que l'entreprise entretient avec ses clients et avec ses distributeurs.

Pour ce qui est des barrières à l'entrée, là aussi l'intégration verticale en aval, tout comme l'intégration verticale en amont, a des effets largement positifs dans la mesure où elle permet à l'entreprise un meilleur contrôle sur les canaux de distribution critiques, elle lui permet aussi de réaliser des économies d'échelles et là aussi les nouveaux entrants doivent être en mesure de pénétrer tous les marchés/secteurs en aval pour pouvoir rivaliser avec l'entreprise.

Dans la mesure où l'entreprise conserve ses activités à l'interne, cela lui assure une meilleure protection quant à son savoir-faire. De plus elle est en mesure de profiter de la discrimination de prix et, enfin, il sera plus aisé pour elle de développer un marché (en phase d'émergence/de croissance).

4.4.2.2 Risques et désavantages de l'intégration verticale

Bien que comme nous l'avons présenté précédemment l'intégration verticale, qu'elle soit en amont ou en aval, est source de nombreux avantages pour l'entreprise, toujours selon Dumitriu (2004) elle comporte aussi un certain nombre de pièges, de risques et d'inconvénients que nous allons tenter de mettre en lumière.

Tout d'abord, il faut préciser qu'une telle stratégie nécessite d'importantes capacités en capital pour pallier aux coûts d'investissements élevés, aux coûts des actifs spécialisés, etc. Par ailleurs, selon Allaire et Firsirotu (2004), « l'intégration administrative d'opérations et d'activités périphériques à celles de l'entreprise engendre des coûts de supervision et de contrôle dans une structure qui ne comporte habituellement pas de mandants suffisamment compétents pour superviser ces activités ».

Ces coûts, appelés coûts de complexité, ont tendance à croître avec le degré d'intégration verticale des activités périphériques de l'entreprise, dans la mesure où ils correspondent au coût engendré par la coordination des nouvelles activités dans les marchés/secteurs situés en amont/aval des activités stratégiques de la firme.

En plus des coûts de complexité que l'intégration verticale va impliquer pour l'entreprise, se pose aussi le problème du manque de flexibilité qu'une telle stratégie va engendrer notamment pour ce qui est de la réaction face aux changements dans les produits, des processus de production et dans les volumes de production. Il en sera de même pour ce qui est de répondre aux besoins des acheteurs quant à la variété des produits, surtout lors d'une intégration verticale en amont dans la mesure où les sources d'approvisionnement sont fixes, « in house ».

De plus, l'intégration des activités périphériques de l'entreprise aura pour effet de rallonger son cycle de production dans la mesure où ce qui était auparavant à la charge des fournisseurs/clients se retrouve désormais sous sa propre responsabilité, ce qui implique donc des besoins en cash-flow plus importants.

Par ailleurs, l'entreprise se retrouvera moins flexible et plus vulnérable face aux changements technologiques ainsi que face aux diverses fluctuations de la demande et face aux demandes cycliques, surtout dans la mesure où les revenus dans les différents marchés ou secteurs situés en aval et en amont sont positivement corrélés. Les changements dans la structure du marché sont une autre menace qui plane au-dessus des entreprises qui ont recours à l'intégration verticale. Ces changements peuvent se traduire notamment par l'augmentation du nombre de vendeurs ou d'acheteurs, une diminution des coûts de substitution, l'arrivée de fournisseurs compétitifs versus l'impossibilité de sous-traiter à moindre coût avec un tel fournisseur extérieur.

Comme le montre Dumitriu (2004), cette complexification des activités de l'entreprise risque de conduire à une performance globale médiocre malgré le fait que chaque maillon de la chaîne de valeur affiche une bonne performance et ce, du fait notamment du prix de transfert entre les différents maillons qui peuvent être arbitrairement calculés, d'un déséquilibre entre les capacités et les « tailles minimales d'efficacité » des différents maillons, des compétences et aptitudes requises qui peuvent être très différentes d'un maillon à l'autre ce qui participe à générer des coûts de complexité élevés.

Enfin, lorsqu'il s'agit d'une intégration par acquisition il existe encore d'autres risques et désavantages possibles, notamment en termes de conflits entre les différentes cultures, etc.

4.4.3 L'externalisation : le modèle Quélin et Barthélemy (2001)

L'externalisation est un mouvement stratégique qui consiste, pour une entreprise, à confier à un prestataire extérieur la gestion d'une activité ou d'une fonction, auparavant assurée par l'entreprise elle-même et ce, au moyen d'une combinaison spécifique de ressources en sa possession (Quélin et Barthélemy, 2001). Cette stratégie implique un transfert de ressources, tant matérielles qu'humaines entre les partenaires d'un contrat d'externalisation et se fait généralement dans le cadre d'un partenariat à long-terme. Une décision d'une telle importance, notamment du fait qu'elle ait un impact direct sur la définition du périmètre d'activités de l'entreprise ainsi que sur la définition de son cœur de métier, relève donc directement de la direction générale.

L'externalisation se distingue de la sous-traitance dans la mesure où elle concerne des activités qui contribuent de manière significative à la valeur ajoutée créée par l'entreprise. Comme nous l'expliquent Quélin et Barthélemy (2001), il s'agit traditionnellement d'activités dites « d'infrastructures » (comme l'informatique, les télécommunications, la gestion immobilière...) ou de support (comptabilité, paie...).

Cependant, on assiste désormais à l'externalisation d'activités qui apportent une contribution majeure à la qualité du service ou du produit final et donc à la création de valeur (logistique, service après-vente, centres d'appels...). Néanmoins, bien que ces activités revêtent une certaine importance elles ne doivent pas toucher au cœur de métier de l'entreprise.

L'externalisation stratégique se caractérise par 4 éléments à savoir (Quélin et Barthélemy, 2001) :

- « **le transfert de propriété de tout ou partie d'une activité** autrefois menée en interne, qui s'accompagne fréquemment d'un transfert de salariés» et d'une cession d'actifs ;
- « **un contrat global**, beaucoup plus étoffé et long qu'un contrat de sous-traitance ;
- **un engagement à long terme entre l'entreprise et son prestataire**, on fait état de partenariats d'une durée moyenne de 6 à 7 ans ;
- **une définition contractuelle** des prestations et des obligations de chacun. »

Le principal objectif de l'externalisation est de confier à des entreprises externes les activités pour lesquelles l'entreprise **ne possède pas de savoir-faire particulier et qui n'ont pas une dimension stratégique**, lui permettant de concentrer ses moyens sur un certain nombre de compétences fondamentales, dans le but de dégager un avantage concurrentiel, et de maximiser la valeur ajoutée du service/produit.

Cependant, il est indispensable d'évaluer le coût de l'externalisation en termes de négociation de contrat ainsi que pour ce qui est du contrôle de la prestation du partenaire. En effet, il se peut, lorsqu'un partenaire n'est pas assez fiable ou efficace, que le coût lié à la gestion de l'activité externalisée se révèle supérieur au coût de l'activité réalisée en interne.

La réussite d'une telle stratégie dépend donc fondamentalement **du choix de l'activité externalisée** ainsi que **du partenaire choisi** pour effectuer la prestation.

4.4.3.1 Les avantages de l'externalisation

A la base de la revue de littérature que nous avons faite, nous avons constaté que l'externalisation d'une activité par une entreprise lui permet de se recentrer sur son cœur de métier, et donc d'optimiser l'allocation de ses ressources en les employant pour faire ce qu'elle fait le mieux. L'externalisation est alors une stratégie que s'inscrit dans la croissance de l'entreprise lui permettant de consacrer toute son énergie aux activités pour lesquelles elle dispose d'un réel savoir faire lui permettant de développer de nouvelles innovations et d'améliorer la qualité du produit/service.

Une autre motivation importante qui pousse les entreprises d'avoir recours à un contrat d'externalisation est que cela leur permet de mieux contrôler et même de diminuer leurs coûts et leurs actifs et donc, d'améliorer leur compétitivité. Cela s'explique dans un premier temps par une baisse des coûts de complexité de l'entreprise (Tableau 4.10, p. 136) dans la mesure où l'entreprise n'a plus à se préoccuper de la coordination des activités externalisées avec ses propres activités stratégiques.

Par ailleurs, cette diminution des coûts tient aussi au degré de spécialisation du prestataire dans la mesure où, lorsqu'une entreprise confie une de ses activités à un prestataire c'est principalement parce que pour ce dernier, du fait de sa spécialisation, le coût engendré par la réalisation de cette activité sera inférieur à celui supporté par l'entreprise si elle la réalise en interne. Cela s'explique par le fait d'une part que le prestataire, spécialisé dans l'activité en question bénéficie tout d'abord d'un certain savoir-faire qui lui assure une plus grande productivité.

D'autre part, le fait que cette activité soit le cœur de métier du prestataire et qu'il a lui même un certain nombre de clients dont il centralise les activités, lui assure un volume d'affaires plus important, source d'économie d'échelles dont l'entreprise ne pourrait bénéficier dans la mesure où elle n'est pas en mesure de dégager les mêmes volumes lorsqu'elle répond uniquement à ses propres besoins.

Ce volume lui permet aussi de développer de nouvelles innovations, de réaliser des investissements assurant là aussi un meilleur rendement, voire même, une meilleure qualité quant à l'activité sous-traitée, ce qui ne peut qu'être favorable à l'entreprise.

Par ailleurs, externaliser une activité, pour une entreprise lui permet de réduire ses coûts de personnel. En effet, lorsqu'un prestataire prend en charge une activité, elle l'a prend en charge de A à Z avec ses propres infrastructures et aussi son propre personnel. Cela signifie pour l'entreprise des économies en termes de main d'œuvre dans la mesure où le personnel attaché à l'activité externalisée devenant superflu, l'entreprise peut soit s'en séparer, soit l'utiliser à une autre étape de la chaîne de valeur selon ses besoins.

Elle réalise par la même occasion des économies quant à la formation des individus, traditionnellement nécessaire pour que ces derniers soient en mesure de réaliser la tâche aujourd'hui externalisée, et, enfin, elle sera en mesure de réduire les risques et les coûts liés aux conflits avec le personnel. En outre, le fait que l'entreprise cède toutes ses ressources à son prestataire, y compris les actifs dédiés à l'activité externalisée, aura de surcroît un effet positif sur sa trésorerie.

Une autre source non négligeable de réduction des coûts induite par l'externalisation est concerne les frais généraux pour les locaux et les matériels découlant du changement d'état patrimoniale de l'entreprise par le transfert des actifs vers le prestataire. En effet, dans la mesure où l'entreprise n'a plus à assurer elle-même certaines activités, certaines ressources auparavant nécessaires à l'exécution de ces activités deviennent inutiles.

L'entreprise peut donc se séparer des locaux et des outils dont elle dispose et par la même occasion réduire certains frais comme notamment l'amortissement des investissements.

L'externalisation a aussi pour but de permettre à l'entreprise de faire preuve d'avantage de souplesse dans sa production que ce soit en termes de volumes ou en termes de délais. D'une part pour ce qui est de l'amortissement des actifs. En effet, les actifs nécessaires à la bonne marche des activités externalisées ne sont plus en la possession de l'entreprise mais sont confiés au prestataire qui lui facture à l'entreprise sa prestation en fonction des volumes dont celle-ci a besoin.

L'entreprise voit donc une nette diminution de ses coûts fixes remplacés par des coûts variables proportionnels aux volumes produits ce qui est idéal notamment pour lorsque l'entreprise doit faire face à une forte saisonnalité de la demande.

En outre, l'avantage apporté en termes de réduction de son cycle de production confère à l'entreprise une meilleure réactivité, ainsi qu'une meilleure capacité d'adaptation aux changements au sein de son contexte. Cette « variabilisation » des coûts aura un effet d'allègement des charges structurelles et fera éventuellement bénéficier l'entreprise d'un « effet d'aubaine » à court-terme, restructurant la partie haute du bilan, au grand bonheur des actionnaires.

L'externalisation permet aussi à l'entreprise d'avoir accès à des connaissances et à des compétences de pointe, auxquelles elle n'aura généralement pas accès à l'interne dans la mesure où il ne s'agit que d'activités secondaires. En effet, il est difficile pour une entreprise de s'offrir le luxe d'investir sans cesse dans le but de disposer continuellement des équipements de pointe et des dernières technologies dont relève la compétitivité de l'entreprise.

4.4.3.2 Les désavantages et les risques de l'externalisation

Bien que l'externalisation soit potentiellement la source d'importants bénéfices, notamment en termes de rentabilité, et qu'elle apparaisse comme l'alternative idéale lorsque l'entreprise veut renforcer ses avantages concurrentiels, cette stratégie ne comporte pas que des avantages et n'est pas dénuée de risques. Ce sont ces risques que nous allons maintenant présenter.

Selon Arfaoui, Bohbot et N'Gazo (2001), les principaux risques auxquels doivent faire face les entreprises qui décident d'externaliser certaines de leurs activités sont **les risques reliés à l'approche stratégique des activités, les risques reliés au contrôle, les risques liés à la maîtrise de la rentabilité, les risques juridiques liés à gestion du personnel.**

- ***Les risques reliés à l'approche stratégique des activités :*** ce risque tient compte du fait que les activités externalisées par l'entreprise parce qu'elles ne sont pas stratégiques pourraient, du fait de l'évolution du marché, le devenir, comme ça a été le cas par exemple pour la logistique. Par ailleurs le transfert de technologie engendré par l'externalisation entraîne aussi en règle générale une perte de savoir-faire.
- ***Les risques reliés au contrôle de l'exploitation :*** ce risque découle des changements que l'externalisation peut provoquer dans les rapports de force entre l'entreprise et ses prestataires, renforçant la dépendance de l'entreprise envers ces derniers. En effet, lorsqu'une entreprise externalise certaines de ses activités, comme par exemple sa fonction logistique ou informatique, son besoin en la matière ne disparaît pas pour autant, elle peut donc se retrouver en position de dépendance envers une prestation qu'elle aura choisi de ne plus effectuer à l'interne. Par ailleurs, en confiant certaines activités à des partenaires extérieurs, l'entreprise n'a aucune garantie du résultat ni du niveau de qualité avec laquelle les prestataires effectueront la tâche qu'elle leur a confiée, contrairement à ses activités effectuées en interne dont elle peut contrôler toute la réalisation.

- ***Les risques reliés à la maîtrise de la rentabilité*** : l'externalisation assure certes à l'entreprise une meilleure rentabilité en diminuant les coûts visibles, comme par exemple les coûts de complexité (voire tableau 4.10 p.136), mais elle induit aussi une augmentation des « coûts cachés », comme les coûts de transaction, « coûts économiques et non économiques de l'impartition et de la sous-traitance » (Allaire et Firsirotu, 2004), souvent mal pris en compte par les entreprises. Ces coûts découlent de la relation qui existe entre l'entreprise et le prestataire et s'expliquent par exemple par la mise en place de dispositifs de surveillance et de contrôle des activités externalisées, la rédaction des contrats stipulant les exigences de l'entreprise en termes de qualité, de délais de livraison, de confidentialité, de performance, etc.

- ***Les risques reliés à la performance long-terme du fournisseur*** : ces risques s'expliquent par le fait qu'un fournisseur avec lequel l'entreprise fera affaires peut être le plus compétitif lors de la signature du contrat mais qu'après quelques années l'offre de ce dernier est surclassée par celle d'un concurrent. Cela signifie que l'entreprise pourrait obtenir le même service à moindre coûts ou de qualité supérieure, ce qui se traduit par une perte de rentabilité de l'entreprise due à la mauvaise performance du fournisseur.

- ***Les risques juridiques liés à la gestion du personnel*** : dans le but d'éviter l'utilisation de l'externalisation comme un moyen de gérer la flexibilité de ses besoins en termes d'effectifs, les entreprises ne peuvent pas transférer leurs employés comme bon leur semble. En effet, pour qu'un prestataire soit contraint de reprendre les contrats de travail, il est indispensable de s'assurer que les activités externalisées sont des entités économiques autonomes, c'est-à-dire que leurs activités économiques respectives poursuivent leur propre objectif, auquel cas, une entreprise pourrait externaliser une activité mais se voir contrainte de conserver les employés dédiés à cette activité en son sein. De plus, lors d'un transfert de personnel, le partenaire doit être en mesure d'offrir aux employés les

mêmes avantages sociaux, ainsi que les mêmes conditions de travail. Cependant ce n'est pas toujours le cas, ce qui risque d'entraîner des grèves, des négociations très coûteuses, des procès ou même des boycotts du fait du mécontentement des employés transférés, ce qui peut faire perdre de l'argent à l'entreprise et ternir son image.

4.4.4 La relation de partenariat : le modèle de Heivilin (1994)

Selon Heivilin (1994), les entreprises doivent faire face à un environnement extrêmement compétitif caractérisé par une concurrence internationale, des produits au cycle de vie de plus en plus court, des clients toujours plus exigeants ainsi que des innovations technologiques sans cesse renouvelées. La transition entre des relations d'affaires, transactionnelles et quasi antagonistes à une relation de long-terme basée sur la coopération et le partenariat s'avère être une des stratégies que les entreprises ont mises en œuvre pour rester compétitives dans un tel environnement.

Par ailleurs, l'auteur nous explique que les entreprises ont pris conscience qu'elles ne peuvent pas tout faire toutes seules, y compris réduire les coûts, et c'est ce qui a poussé ces dernières à reconsidérer leurs relations d'affaires, notamment en développant des relations plus intimes avec leurs fournisseurs stratégiques et en leur confiant certaines tâches de sorte à se recentrer sur leurs activités stratégiques et donc à réduire les coûts de leurs processus d'affaires.

D'après Chase et Aquilano (1992), un **partenariat stratégique** entre une entreprise et un fournisseur consiste en une relation mutuelle et continue impliquant un engagement sur une longue période de temps, ainsi qu'un échange perpétuel d'information et une prise de conscience des risques et des opportunités de la relation.

Au-delà du coût, de la qualité et de la fiabilité de livraison, les critères de sélection des partenaires stratégiques doivent tenir compte de facteurs tels que **la compatibilité de gestion, l'adéquation des objectifs**, ainsi que **l'orientation stratégique du fournisseur**.

4.4.4.1 Le contrat de partenariat

Heivilin (1994) identifie quelques éléments clé d'un contrat de partenariat :

- ***Les termes des contrats :*** les entreprises ont recours à des contrats davantage pour guider la relation et s'assurer que les deux parties comprennent bien les besoins et les objectifs de chacun, plutôt que pour la réglementer et la restreindre. Ces contrats ont une durée minimale d'un an mais s'étalent généralement sur de plus longues périodes. Généralement les deux parties s'entendent pour renouveler le contrat tant que la performance est là et que les objectifs du partenariat sont atteints. Le format du contrat dépend du service ou du bien et certains sont plus détaillés que d'autres. Cependant dans le cadre d'un partenariat, il est impératif que le contrat ne comporte pas trop de clauses ou de spécifications dans la mesure où elles seraient susceptibles de décourager la communication qui pourrait initier ou apporter des changements pouvant conduire à une réduction des coûts ou à une amélioration de la qualité. Cependant, les contrats peuvent contenir certaines clauses de sauvegarde de sorte à assurer la protection de certaines informations ou ressources.
- ***Une implication intensive des gestionnaires :*** le succès du partenariat requiert la mise en place d'un cadre de support qui implique la participation de toutes les parties concernées par le partenariat, de la haute direction jusqu'aux employés en première ligne. Beaucoup d'entreprises organisent des équipes inter-fonctionnelles incluant des représentants de l'entreprise partenaire dans le but de s'assurer que toutes les fonctions touchées par le partenariat, comme par exemple la logistique, la fonction achat, la finance et la production, sont coordonnées dans le but de maximiser les bénéfices de la relation. Ces équipes sont en mesure de gérer les opérations au jour le jour, résoudre les problèmes et adresser les aspects stratégiques de la relation.

- ***Surveillance de la performance :*** les systèmes de surveillance de la performance sont nécessaires pour s'assurer que les objectifs de la relation ont été atteints, pour prévenir les problèmes, ainsi que pour identifier les opportunités de bénéfices additionnels. Les mesures de performance incluent des contrôles qualité, des normes de service, et des comparaisons de prix et de coûts. Surveiller la relation permet de minimiser les risques de dépendance lorsque l'entreprise traite avec peu de fournisseurs, de satisfaction et de prix non compétitif. Même si les entreprises s'exposent à un certain risque en ne dépendant que d'un ou deux fournisseurs pour certains biens et services, dans la mesure où ils sont moins nombreux, elles sont aussi en mesure de mieux les surveiller et de déceler les problèmes. Grâce à une surveillance continue les entreprises ont plus de temps pour développer des remèdes, comme assister le fournisseur ou identifier une source alternative.
- ***Le contrôle interne :*** il est question de contrôle interne dans la mesure où il est impératif d'assurer la sécurité de certaines informations et/ou de certaines ressources. Les entreprises doivent sélectionner les données qu'elles partagent et se contenter de partager uniquement les données qui sont nécessaires au bon fonctionnement du partenariat.
- ***Les procédures de résolution de problèmes :*** moins il y a d'animosité dans une relation, plus la résolution de problèmes est facile dans la mesure où dans une relation un problème crée une confrontation qui gêne les entreprises lorsqu'elles tentent de trouver une solution. (Heivilin, 1994) Autrefois, la méfiance venait d'une mauvaise communication parce que chaque compagnie se concentrait sur elle-même, suspectant l'autre de vouloir tirer avantage de la situation et ne tenaient pas compte de l'impact de la relation sur leurs résultats mutuels. Lors d'une coopération, l'acheteur et le fournisseur collabore pour résoudre les problèmes. Les individus au sein de l'entreprise doivent être encouragés à communiquer un problème dès qu'il apparaît et s'appliquer aussitôt à trouver une

solution ensemble plutôt que de pointer le responsable. L'identification et la résolution des problèmes sont souvent laissées aux individus directement impliqués plutôt que de les transférer à une tierce partie, sauf dans la mesure où le problème requiert l'attention de la direction ou d'un autre département.

- ***Les évaluations périodiques*** : il est important de constamment évaluer le besoin de poursuivre, changer ou mettre fin à un partenariat parce que la relation évolue avec le temps et doit faire face à des changements de conditions imprévus. Généralement les entreprises continuent leur partenariat tant qu'elles en tirent un bénéfice et lorsqu'une des deux entreprises ou les deux ne tirent plus de bénéfice de l'investissement requis pour maintenir le partenariat, elles peuvent décider de poursuivre leur collaboration dans le cadre d'un apport transactionnel plus traditionnel ou de mettre fin à la relation.

4.4.4.2 Partenariats : avantages vs. désavantages et risques

On trouve des relations de partenariat à tous les niveaux de la chaîne de valeur notamment pour ce qui est de la logistique, de la production ou de la R&D (Heivilin, 1994), et les motivations qui poussent les entreprises à mettre en place des telles relations de partenariat avec leurs fournisseurs tiennent principalement au fait qu'elles leur permettent de **diminuer leurs coûts**. Cependant il n'est pas question de mettre en place ce type de relations avec tous les fournisseurs et avant chaque nouveau partenariat, on s'assure que les facteurs qui en feront un succès sont présents.

Sous certaines conditions, comme notamment un climat de coopération et une bonne surveillance, un partenariat peut être source de bénéfices, comme par exemple entraîner **une réduction des coûts, améliorer le niveau de service, améliorer la qualité et augmenter les opportunités d'affaires** (Gomes-Casseres, 2001). Dans la mesure où le partenariat entraîne une meilleure compréhension des coûts générés par les interactions entre les firmes ainsi que des propres besoins et

des capacités d'une organisation, une entreprise est capable de progresser de part **l'amélioration de ses processus d'affaires** et en **se concentrant sur ses activités stratégiques**.

En effet, lorsqu'une entreprise confie une de ses activités non-stratégiques à une tierce partie un partenariat procure des avantages significatifs. C'est le cas par exemple pour ce qui est de la logistique où il est souvent plus avantageux pour une entreprise de confier cette tâche à une entreprise pour laquelle il s'agit d'une activité stratégique, notamment au travers d'un accord de partenariat.

De telles relations nécessitent **un certain investissement** en termes de ressources et peuvent ne pas être appropriées pour l'obtention de certains biens ou services notamment quand le prix est le principal critère de sélection. Par ailleurs, les entreprises qui ont su tirer bénéfices de leurs partenariats ont toutes des caractéristiques communes, incluant **une profonde implication des dirigeants, une culture organisationnelle qui valorise les comportements coopératifs** (comme par exemple la confiance, le partage d'informations, une communication ouverte...) et **un engagement à œuvrer vers des bénéfices mutuels et des objectifs inscrits sur le long-terme**.

Ce type de relation peut néanmoins comporter certains risques comme **créer une trop forte dépendance envers un ou deux fournisseurs** ou se contenter de **limiter la relation aux buts qu'elle est supposée atteindre** ainsi qu'aux normes de comptabilité, ce qui pourrait conduire à des prix non compétitifs.

Il est nécessaire de développer des pratiques managériales fortes pour s'assurer que le partenariat se montre à la hauteur de ses objectifs tout en minimisant le risque. Selon Heivilin (1994), les pratiques incluent **les termes des contrats, une implication intensive des gestionnaires, une surveillance accrue, des contrôles internes, des procédures de résolution de problèmes**, ainsi que **des évaluations périodiques**.

Les partenariats ayant été implantés avec succès se traduisent par **une réduction des coûts** et par **une amélioration du service et de la qualité** pour l'entreprise et son fournisseur (Heivilin, 1994). Par exemple, Levi Strauss & Co a mis en place des partenariats avec des détaillants, notamment la chaîne de grands magasins Mervyn's et JC Penney pour résoudre et éviter les problèmes liés au transport et réduire les délais entre la commande et la livraison (Heivilin, 1994).

Le choix entre un partenariat et une relation client / fournisseur classique dépend de la stratégie d'affaires de l'entreprise ainsi que de la comparaison entre les bénéfices d'un partenariat et les investissements que celui-ci requiert en terme de temps et d'argent (Ellram, 1990). Les relations de partenariat ne doivent pas être mises en place avec tous les fournisseurs ou clients dans la mesure où elles nécessitent un certain investissement de ressources. Aussi, une relation intime n'est pas toujours appropriée pour obtenir certains biens et services. Les bénéfices d'un partenariat doivent être évalués en analysant l'impact de la relation au sein de la stratégie globale de l'entreprise.

Les partenariats peuvent par exemple aider les entreprises à organiser leurs processus d'affaires et à se concentrer sur leurs activités stratégiques. Ils seraient notamment mieux appropriés pour les services et les articles stratégiques, c'est-à-dire pour lesquels les apports du fournisseur au niveau de la conception et de la production du produit, sont susceptibles de générer de la valeur en termes d'économies et de qualité.

Ford par exemple a décidé de mettre en place des partenariats avec ses fournisseurs dans la mesure où 65% d'un véhicule dépend directement de ces derniers. Pour Ford, ces partenariats permettent de réduire les coûts et d'accroître la qualité sans avoir à procéder à des améliorations internes fastidieuses et pour les fournisseurs ils garantissent un engagement sur le long-terme et la possibilité de développer les affaires faites avec Ford (Heivilin, 1994).

La comparaison des bénéfices potentiels doit donc se faire en fonction des investissements nécessaires à la formation d'un partenariat mais aussi à sa gestion. Par ailleurs, lorsque le prix est le seul critère lors de l'achat d'un bien ou d'un service, comme le pétrole par exemple, le partenariat ne vaudra pas l'investissement.

4.4.4.3 La sélection des partenaires

Une fois qu'une entreprise décide qu'un partenariat sera bénéfique pour l'obtention d'un certain bien ou service, commence le processus de sélection du partenaire. En effet, il n'est pas rare de constater que des entreprises qui pensaient avoir trouvé le partenaire idéal se retrouve dans des relations conflictuelles. Il est donc évident qu'une erreur de choix dans la stratégie de l'entreprise ou dans celle d'un partenaire peut condamner l'alliance dès son lancement.

Le processus mis en place pour sélectionner un partenaire doit être structuré pour s'assurer que la relation permettra d'atteindre les objectifs prévus. Certaines des méthodes de sélection incluent des **discussions préalables avec les partenaires potentiels, des critères de sélection** reflétant les buts de la relation et **des équipes inter-fonctionnelles** pour le processus de prise de décision.

- ***Discussions préalables avec les partenaires :*** Certaines compagnies ont des discussions préalables avec les partenaires potentiels de sorte à déterminer si ces derniers seront capables de contribuer aux objectifs du partenariat. Sélectionner un fournisseur uniquement d'après son prix n'est pas suffisant pour établir un partenariat dans la mesure où cela ne permet aucunement de déterminer si le partenaire potentiel est en mesure de satisfaire les besoins de l'entreprise. Aussi si les fournisseurs doivent concurrencer sur le prix, ils n'ont aucun incitatif à faire les investissements long-terme nécessaires au partenariat qui peuvent conduire à une réduction des coûts ainsi qu'à une amélioration de la qualité et du service.

- ***Critères de sélections :*** Le prix reste un critère important lors de la sélection d'un partenaire mais il n'est pas le seul. Les critères utilisés pour sélectionner des partenaires reflètent les besoins de l'acheteur, les capacités du fournisseur et les bénéfices potentiels. Il peut s'agir des normes de qualité et de service tout comme de critères plus spécifiques comme la compatibilité des cultures organisationnelles, la réputation de l'entreprise ou la motivation à s'investir dans une relation. Hewlett Packard par exemple, évalue ses fournisseurs en fonction de leur technologie, la qualité, la réactivité, la livraison, les coûts et les questions environnementales.
- ***Collaboration inter-fonctionnelle :*** Les équipes inter-fonctionnelles ont pour but de faire collaborer des individus issus de l'ingénierie, des achats, de la qualité et des autres départements pertinents de l'entreprise pour s'assurer que le partenaire sélectionné correspond à leurs besoins.

Par ailleurs, selon Benjamin Gomes-Casseres (2001), pour une bonne gestion du risque relationnel, il est nécessaire d'adopter certains modes de conduite pour s'assurer de la bonne marche d'un partenariat, à savoir, **éviter la « co-opération »**, c'est-à-dire de créer un sentiment de rivalité avec son partenaire. Il est aussi important de définir, dès le départ **la structure de l'alliance** et de l'ajuster perpétuellement de sorte à bâtir une relation constructive.

Il est aussi bénéfique de **créer des relations entre les partenaires à plusieurs niveaux de leurs organisations** respectives, à savoir tant au niveau des opérations que de la direction ou de l'encadrement des activités. Enfin il est aussi très important de **ne pas faire confiance aveuglément**, même si les relations avec le partenaire sont parfaites, et surtout il est indispensable de rester sérieux et de **montrer le bon exemple** pour espérer que le partenaire fasse de même.

4.4.5 Conclusions sur les trois approches structurelles pour la gestion des achats

Comme nous l'avons exposé précédemment, les 3 stratégies qui s'offrent aux entreprises lorsqu'il s'agit de gérer le risque relié à la relation qu'elles entretiennent avec leurs fournisseurs, comportent un certain nombre d'avantages, lorsqu'elles sont menées convenablement, principalement pour ce qui est de leur compétitivité, de la réduction des coûts, de l'amélioration de la qualité, etc. Cependant, et il s'agit là d'un aspect qui nous intéresse davantage dans le cadre de ce travail, ces stratégies, mises en place suite à des choix structurels effectués par les gestionnaires des entreprises, doivent se faire en tenant compte des différents pièges et risques qu'elles impliquent, que nous avons présentés précédemment et qui sont repris dans le tableau de synthèse ci-dessous.

Ces risques pourraient avoir pour conséquence de rendre l'option choisie par l'entreprise plus contre productive que bénéfique, notamment si elle devait être mise en œuvre de manière inappropriée ou dans des conditions qui ne seraient pas optimales.

Tableau 4.11 Comparaison des risques inhérents aux 3 approches structurelles pour la gestion des achats

Partenariats
<ul style="list-style-type: none"> - Requiert parfois un lourd investissement en termes de ressources - Peut créer une dépendance plus ou moins forte envers un ou deux fournisseurs - L'entreprise peut se contenter de limiter le partenariat aux buts qu'il est supposé atteindre, ainsi qu'aux normes de comptabilité, ce qui pourrait avoir un effet contre productif - Nécessite la mise en place de certaines pratiques managériales pour s'assurer que le partenaire se montre à la hauteur des objectifs qui lui sont confiés - Nécessite une évaluation précise des besoins et des objectifs de l'entreprise ainsi que des bénéfices et des coûts des partenariats envisagés

Tableau 4.11 Comparaison des risques inhérents aux 3 approches structurelles pour la gestion des achats (suite)

Partenariats

- Le processus de sélection du partenaire doit se faire de manière minutieuse
- Risque de rivalité entre les partenaires

Intégration verticale

- Nécessite d'importantes capacités en termes de capital du fait des investissements qu'elle entraîne, des coûts liés aux actifs spécialisés, des coûts de main d'œuvre...
- Hausse des coûts de complexité
- Diminution de la flexibilité de l'entreprise qui ne sera plus en mesure de s'adapter à l'évolution de son marché (nombre de compétiteurs, produits de substitution...) ainsi qu'aux évolutions de son produit (innovations technologiques...) ou des besoins de ses clients
- Manque de flexibilité face aux fluctuations de la demande et face aux demandes cycliques
- Augmentation du cycle de production de l'entreprise ce qui implique une augmentation de ses besoins en cash-flows
- Risque de performance globale médiocre pour l'entreprise si cette dernière n'est pas en mesure de coordonner ses activités comme il se doit
- Risques de conflits entre cultures notamment lors d'une intégration par acquisition

Externalisation stratégique

- Le risque de sous performance du prestataire puisque l'entreprise n'a aucune garantie lorsqu'elle externalise une activité du niveau qualité avec laquelle les prestataires effectueront la tâche qui leur a été confiée
- Le risque lié au pouvoir du fournisseur dans la mesure où il exerce désormais une fonction pour le compte de l'entreprise sans que son besoin envers cette fonction ait disparu pour autant

Tableau 4.11 Comparaison des risques inhérents aux 3 approches structurelles pour la gestion des achats (suite)

Externalisation stratégique

- La perte de contrôle de l'activité
- Le risque de dépendance envers le prestataire à qui on confie une activité
- Le risque relié à l'approche stratégique de l'activité, à savoir que l'évolution du marché pourrait rendre stratégique une activité jugée auparavant non stratégique pour l'entreprise et donc externalisée
- Le risque de perte du savoir-faire
- Augmentation des coûts cachés comme les coûts de transaction reliés aux efforts mis en œuvre par l'entreprise pour assurer une coopération optimale
- Le risque juridique lié à la gestion du personnel

Au regard de ce tableau, on remarque qu'aucun des choix structurels proposés ci-dessus ne comporte que des avantages et est dénué de risque. L'entreprise sera donc obligée de composer avec une part d'incertitude.

Par ailleurs on remarque que ces choix peuvent avoir différentes conséquences selon la situation pour laquelle ils sont appliqués. C'est pourquoi, à la lumière des éléments présentés précédemment, nous sommes en mesure de dire qu'il n'est pas question pour une entreprise d'externaliser toutes ses activités non-stratégiques, de les intégrer ou de mettre en place un partenariat avec tous ses fournisseurs, mais qu'elle devra plutôt adapter son type de relation en fonction du type de fournisseur (dont nous discuterons par la suite), du type d'activité en question ou même du contexte dans lequel elle se trouve. En fait, si aucune de ces 3 stratégies n'est parfaite, une fois combinées, elles représentent un atout pour l'entreprise.

CHAPITRE V

Le processus de sélection et de qualification des fournisseurs : études de cas et analyse

C'est au sein de ce chapitre que nous allons tester notre cadre d'analyse proposé dans le chapitre 4 en nous appuyant sur des études de cas multiples, afin de le reformuler ou, selon le cas, compléter. Dans un premier temps, nous allons recueillir les données provenant des diverses sources fiables des entreprises qui composent notre échantillon (documents financiers, rapports annuels, rapports de développement durable, sites web).

Plus précisément, dans un premier temps nous allons nous intéresser aux procédures et processus de sélection et de qualification des fournisseurs qu'elles mettent en place et qui contribuent à diminuer les risques reliés aux fournisseurs. Puis on tentera d'identifier les similitudes entre les entreprises au niveau de ces procédures et processus, c'est-à-dire les facteurs d'évaluation et de sélection redondants que nous mettrons directement en lien avec le risque qu'ils ont pour objectif de minimiser. Enfin, en nous basant sur les résultats que nous aurons obtenus, nous procéderons à l'élaboration de la forme finale de notre cadre d'analyse regroupant tous les critères importants et qui sont pris en compte par les entreprises.

5.1 PRÉSENTATION DES ENTREPRISES QUI COMPOSENT NOTRE ÉCHANTILLON

Procédons donc dans un premier temps à la présentation des entreprises qui composent notre échantillon. Le premier élément qu'il faut souligner est que cet échantillon est composé de dix entreprises, de renommée internationale, qui sont toutes des leaders de leur industrie et jouissent d'une notoriété extrêmement importante, ce qui explique le fait que nous ne souhaitons pas nous attarder sur

leur présentation plus qu'il ne faut. Notre échantillon est donc composé de dix entreprises appartenant à cinq industries fondamentalement différentes.

La première industrie représentée est celle de la construction automobile avec des firmes telles que Ford, BMW et Toyota. Le second secteur d'activités mis en avant est celui de la construction aéronautique, avec les entreprises Boeing et Bombardier. Puis nous avons choisi le secteur du commerce de détail et plus précisément le groupe stratégique des «*power retailers*» avec son leader, Wal-Mart. Nous avons aussi souhaité inclure dans notre recherche le secteur de l'information et des communications (ITC, ou «*Information technology and Communication*») avec Microsoft, Dell et IBM et, enfin, nous avons choisi l'entreprise Nike pour représenter le secteur de la fabrication d'équipement sportif.

5.1.1 Ford⁵

Fondé en 1903 par Henri Ford, Ford est un des 3 plus grands fabricants d'automobiles d'Amérique du Nord («*The Big Three*»). Ford est une multinationale qui collabore avec plus de 2000 fournisseurs de production à travers le monde et dans le contexte de concurrence actuel et avec la montée en puissance des marques asiatiques, comme Toyota par exemple, l'entreprise se doit de coopérer avec ses fournisseurs et ses partenaires de manière très étroite de sorte à réussir le pari impératif d'améliorer la qualité de ses produits tout en parvenant à réduire considérablement ses coûts.

C'est dans cette optique que Ford a lancé «*The Aligned Business Framework*», un programme de gestion qui nécessite une étroite collaboration avec un petit nombre de fournisseurs à travers le monde.

⁵ Toutes les informations proviennent des documents émis par l'entreprise ou de son site web

5.1.2 BMW⁶

BMW, acronyme de « Bayerische Motoren Werke AG », née en 1916, était à l'origine un fabricant de moteurs d'avion puis de motos. Ce n'est qu'à partir de 1952 que l'entreprise se lance dans la fabrication automobile, qui représente aujourd'hui l'activité principale de la marque. Propriétaire des marques Mini Cooper et de Rolls-Royce, BMW est positionnée sur des segments de véhicules haut-de-gamme et sportifs, compte 23 sites de production dans 13 pays sur 4 continents et est présente dans plus de 150 pays.

5.1.3 Toyota⁷

Fondée en 1937, Toyota Motor Corporation est le second constructeur d'automobiles au monde derrière General Motors, avec 11% de parts de marché au niveau mondial, 44% au Japon et 5% en Europe. C'est l'entreprise qui a initié les techniques de production en flux tendus, dans le but de réduire les coûts et le gaspillage, mettant l'accent sur la qualité avec la notion de «Qualité totale». Avec ses marques Lexus et Daihatsu, l'entreprise a vendu 8,8 millions de modèles sur les 5 continents au cours de l'année 2006 et est un des pionniers dans le développement des moteurs hybrides.

⁶ Toutes les informations proviennent des documents émis par l'entreprise ou de son site web

⁷ Toutes les informations proviennent des documents émis par l'entreprise ou de son site web

5.1.4 Boeing⁸

Boeing (nom officiel en anglais The Boeing Company) est l'un des plus grands constructeurs aéronautiques et de l'aérospatiale au monde. La firme dont le chiffre d'affaires en 2006 atteint environ 60 milliards de dollars est le premier avionneur mondial devant Airbus et fabrique des avions civils et militaires, des hélicoptères ainsi que des satellites, des systèmes de défense, des missiles ainsi que des systèmes de communication et d'information avancés.

L'entreprise a une dimension internationale dans la mesure où elle dispose de clients dans 145 pays à travers le monde, ce qui en fait un des plus gros exportateurs américains, et emploie 159 000 personnes aux États-Unis ainsi que dans 67 pays. L'entreprise travaille en partenariat avec environ 5250 fournisseurs dans plus de 100 pays et ses centres de recherche, de design et de développement se trouvent aux États-Unis, en Europe et en Asie. Par ailleurs, Boeing collabore avec des partenaires dans la fabrication, les services ainsi que dans la technologie partout dans le monde.

5.1.5 Bombardier⁹

Créée en 1941, l'entreprise Bombardier est une entreprise canadienne spécialisée dans la construction de matériels de transports. Après avoir débuté dans la construction de véhicules à chenilles, Bombardier s'est lancée sur le marché de la construction de véhicules ferroviaires, marché dont elle est devenue le leader mondial. L'entreprise est aussi présente dans le secteur aéronautique avec la production d'avions régionaux, d'avions d'affaires ou d'avions bombardiers d'eau.

⁸ Toutes les informations proviennent des documents émis par l'entreprise ou de son site web

⁹ Toutes les informations proviennent des documents émis par l'entreprise ou de son site web

5.1.6 Wal-Mart¹⁰

Wal-Mart est le leader mondial du commerce de détail et possède aujourd'hui 5482 magasins à travers 16 pays ce qui lui confère un chiffre d'affaires de 312,4 milliards de dollars. En tant que leader du marché du commerce de détail, la politique de Wal-Mart est de continuer à étendre ses activités au sein des États-Unis et à l'international tout en tentant de redorer son image souvent mise à mal du fait de certaines de ses pratiques. Enfin, l'objectif pour Wal-Mart est aussi de différencier ses activités vers de nouveaux secteurs du commerce de détail.

5.1.7 Microsoft¹¹

Microsoft est un des leaders mondiaux sur le marché des équipements et des logiciels. Cette entreprise à la pointe de l'innovation dont le siège se trouve à Seattle a été un des pionniers de son secteur et a largement contribué à son développement notamment grâce à son produit phare, le système d'exploitation Windows et d'autres logiciels tels que MS Office, Internet Explorer ou Outlook.

Bien que l'entreprise ne soit pas vraiment menacée par la concurrence au niveau des logiciels comme au niveau des équipements (console XBox par exemple) elle doit sans cesse innover pour ne pas se laisser dépasser par ses concurrents et surtout elle se doit de proposer des produits d'une qualité irréprochable qui répond aux attentes des clients. En effet, du fait de l'investissement que représente le lancement de ses nouveaux produits, en terme de recherche et développement ainsi qu'en terme de marketing, l'entreprise ne peut pas se permettre de proposer un produit médiocre ce qui lui serait très dommageable à elle ainsi qu'à sa réputation.

¹⁰ Toutes les informations proviennent des documents émis par l'entreprise ou de son site web

¹¹ Toutes les informations proviennent des documents émis par l'entreprise ou de son site web

5.1.8 Dell¹²

Fondée en 1984, Dell est le 2^e producteur mondial d'ordinateurs derrière Hewlett-Packard avec 13.3% de parts de marché. Dell est célèbre notamment grâce à la stratégie de développement mise en place par l'entreprise dont le but est de répondre plus rapidement aux commandes des clients en respectant leurs besoins et tout cela en éliminant le maximum d'intermédiaires. Bien que le principal marché de Dell soit celui des ordinateurs personnels, Dell est également présent sur le marché des serveurs d'entreprises, des systèmes de stockage de données, des périphériques informatiques ou encore du matériel spécifique aux réseaux informatiques.

5.1.9 IBM

IBM, ou International Business Machines Corporation, née en 1911, est un des leaders du marché des logiciels, des services et du matériel informatique. En 2006, l'entreprise affiche un chiffre d'affaires de 91,4 milliards de dollars. Bien qu'initialement portée sur la conception et la commercialisation de matériels informatiques, IBM a considérablement développé ses opérations de services qui représentent désormais la moitié des activités de l'entreprise, notamment pour ce qui est des activités de conseil par le biais d'IGS (IBM Global Service).

5.1.10 Nike¹³

Nike, fondée en 1972, est le leader mondial sur le marché de l'équipement sportif. L'entreprise notamment spécialisée dans les chaussures, les vêtements et le matériel de sport. Vers la fin des années '90, Nike a décidé de confier la production de ses produits à des sous-traitants ou à des fournisseurs spécialisés (nommés *spécialistes du métier*) situés dans des régions où le coût de main d'œuvre est très bas et ne possède, de ce fait, aucune infrastructure de production.

¹² Toutes les informations proviennent des documents émis par l'entreprise ou de son site web

¹³ Toutes les informations proviennent des documents émis par l'entreprise ou de son site web

5.2 PROCESSUS DE SÉLECTION ET DE QUALIFICATION DES FOURNISSEURS : LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNÉES

Dans cette partie de ce chapitre, nous allons mettre en avant les différents processus de sélection et de qualification des fournisseurs mis en place au sein des entreprises qui constituent notre échantillon et nous allons aussi chercher à identifier les critères que ces dernières utilisent pour évaluer leurs fournisseurs. L'objectif de la démarche sera, une fois toutes ces pratiques identifiées de voir dans un premier temps si les processus de sélection et les critères d'évaluation utilisées dans notre échantillon correspondent aux différents modèles que nous avons présentés dans la partie de notre revue de littérature consacrée à ces pratiques puis de voir lesquels sont utilisées de façon plus redondante par les entreprises de notre échantillon. Pour ce faire, nous allons procéder à une étude des critères d'évaluations tels que présentés par les entreprises, avant de constituer des catégories de critères et sous-critères.

Dans un premier temps, nous allons reprendre les critères et sous-critères que nous avons identifiés au cours du paragraphe 4.3.3 et compléter, si nécessaire, ces derniers avec les éléments que nous identifierons lors de l'analyse des données empiriques relatives aux entreprises de notre échantillon.

5.2.1 Collecte des données : processus de sélection mis en place par les entreprises de l'échantillon et critères utilisés

5.2.1.1 Ford

Pour s'assurer du sérieux de ses fournisseurs, Ford a mis en place au cours de l'année 2005 des accords signés avec les fournisseurs qu'elle a préalablement sélectionnés appelés « Aligned Business Framework », destinés à renforcer la collaboration entre l'entreprise et les fournisseurs en question. L'objectif de cette collaboration est aussi bien-sûr de développer un modèle d'affaires viable sur le long-terme et capable d'assurer la profitabilité et le développement technologique

de toute la chaîne de valeur. Grâce à ces accords, l'entreprise espère aussi développer les activités des fournisseurs sélectionnés dans la mesure où ils devraient lui permettre de réduire le nombre des fournisseurs composant sa base de plus de 50% pour ce qui est des composants et sous-ensembles clés. Aujourd'hui l'entreprise fait affaires avec environ 2000 fournisseurs dispersés dans 60 pays, dont 30 sont considérés comme émergents.

Pour ce qui est de l'exploitation et de la logistique des fournisseurs, cette réduction de la base de fournisseurs assure à l'entreprise de ne collaborer qu'avec les meilleurs d'entre eux, en termes **de qualité des produits, de satisfaction des besoins des clients, des délais de livraison**, avec pour objectif **d'accélérer le développement d'innovations**.

Pour Ford, un fournisseur doit être en mesure de livrer les produits au bon moment, au juste coût et dans le volume exigé. C'est pour cela que l'entreprise a mis en place les accords « Aligned Business Framework » dont les éléments clés sont :

- Un engagement de la part de Ford, à financer les coûts de conception et de développement, mais elle exige de ses fournisseurs qu'ils s'impliquent le plus tôt possible dans le processus de développement du produit. L'entreprise veut renforcer la coopération avec ses fournisseurs qui doivent participer au démontage des produits en fin de vie ainsi qu'à l'évaluation des nouveaux produits, tout en partageant les prévisions de volumes.
- Un engagement bilatéral à pratiquer des prix compétitifs notamment par la transparence des données et le recours à des modèles de coûts reliés aux attributs du produit
- Un engagement de la part du fournisseur à assurer une part d'innovations technologiques pour le développement des produits de la firme.

- Un engagement de la part des fournisseurs quand à la mise en place rapide d'une structure de coûts compétitive qu'ils devront maintenir tout au long du cycle de vie des produits et faire évoluer pour permettre à l'entreprise de réaliser perpétuellement de nouvelles réductions de prix.
- Continuer à mettre l'accent sur la diversification des sources, c'est-à-dire des fournisseurs dirigés par des minorités ou des femmes.
- Coopérer pour la recherche d'alternatives d'approvisionnement bon marché

Par ailleurs, pour motiver ses fournisseurs, Ford remet chaque année « the Marketing Excellence Award » aux fournisseurs qui affichent le meilleur niveau de performance.

A la lumière des données que nous avons étudiées, nous pouvons par ailleurs affirmer que **l'aspect financier** est un autre critère que Ford évalue lorsqu'il s'agit de sélectionner un fournisseur, et ce, qu'il s'agisse de **sa capacité financière** ou **des crédits** que celui-ci a à sa disposition.

Pour ce qui est **des aspects stratégiques**, Ford attache une grande importance à des éléments tels que **la performance** du fournisseur et **sa compétitivité** sur le marché auquel il appartient, ainsi qu'à sa structure de coûts et aux capacités de **réduction des coûts** dont il dispose.

Au **niveau juridique et éthique**, l'entreprise est consciente que les lois, la culture et les formalités douanières varient selon les pays où sont localisés les fournisseurs, c'est pourquoi l'entreprise a mis au point un code qui définit les **conditions de travail** de base que doivent respecter ses fournisseurs. Ce code est par la suite analysé en fonction des **règlementations locales** et ajusté au besoin. En l'absence de réglementation, ou dans le cas où cette réglementation serait insuffisante, l'entreprise analyse les meilleures pratiques internationales pour sélectionner l'approche recommandée.

Une fois que les fournisseurs sont sélectionnés, Ford procède à des évaluations dont les résultats permettent d'identifier les éventuelles sources de problèmes et d'y adapter les **programmes de formation** destinés aux fournisseurs qu'elle a élaborés. L'évaluation prend la forme de questionnaires détaillés, d'examen de documents, de visites d'usines et d'entretiens avec les managers et les employés, réalisés avec l'aide d'auditeurs externes. En règle générale, selon Ford, ces audits ont permis de mettre en lumière principalement des problèmes au niveau de la **santé et de la sécurité des individus**, des anomalies quant aux bénéfices et aux salaires, ainsi que d'autres dysfonctionnements que l'entreprise a été en mesure de rétablir grâce à son programme de formation, lui permettant d'exprimer clairement ses exigences envers ses fournisseurs. L'objectif de cette démarche est par ailleurs de s'assurer de la **compétitivité** de ses fournisseurs.

Ensuite, toujours dans le cadre de sa préoccupation pour le développement durable, Ford s'efforce de différencier ses sources d'approvisionnement selon leur **mode de gouvernance** et met l'accent sur les fournisseurs gouvernés par des femmes ou des minorités.

Enfin, l'entreprise fait la distinction entre les fournisseurs en fonction du risque-pays ou des divers risques propres à leur pays d'origine. Différents critères comme la tendance des ventes dans ces pays, celle de la production ou celle des approvisionnements, ainsi que le niveau de risque général, estimé grâce au concours des organisations locales de droits de la personne, à l'expérience du fournisseur ou à des outils d'analyse géopolitique, permettent à l'entreprise d'évaluer cette dimension du risque lorsqu'il s'agit de sélectionner des fournisseurs.

5.2.1.2 BMW

Le fait que BMW effectue des sondages de satisfaction auprès de ses fournisseurs, montre à quel point l'entreprise est impliquée dans les relations qu'elle entretient avec ces derniers. D'après les données que nous avons pu recueillir, il est certes indispensable pour l'entreprise d'avoir une confiance totale

en ses fournisseurs, mais il est tout aussi primordiale que ces derniers aient confiance en elle, pour assurer la meilleure collaboration entre les partenaires, et ce sur le long-terme. Par l'instauration de tels partenariats, BMW espère d'une part améliorer les produits qu'elle propose ainsi que les différents processus de production et leur fiabilité. D'autre part, l'entreprise a pour objectif une diminution des coûts et une meilleure compétitivité de la chaîne de valeur grâce notamment aux économies d'échelles et aux courbes d'expériences.

Pour ce qui est des attributs que l'entreprise recherche impérativement chez ses fournisseurs et fournisseurs potentiels, Ford semble privilégier avant tout le **degré de technologie** maîtrisée par le fournisseur, sa **capacité à innover**, ses pratiques en termes de **management** ainsi que son **organisation**.

Un autre critère évalué par l'entreprise, au regard des données que nous avons analysées, est relatif **aux coûts**. En effet, du fait de la forte pression sur les coûts qui se fait ressentir sur le marché de la construction automobile, BMW n'a d'autre choix que de réduire ses prix, ce qui renforce la pression sur les coûts répercutée sur ses fournisseurs. Cette pression et ce besoin de contrôler les coûts exigent de **grandes capacités** de la part des fournisseurs ainsi qu'une volonté franche de leur part d'innover pour continuer à accroître perpétuellement l'efficacité de la chaîne de valeur. C'est d'ailleurs dans cette optique d'efficacité que l'entreprise privilégie la mise en place de partenariats sur le long-terme basés sur la confiance mutuelle ainsi que sur le maintien et même le renforcement de la **communication** entre elle et ses fournisseurs. C'est cette stratégie, appelée « The Quality and Cost Initiative » qui permet une meilleure analyse des opérations des fournisseurs, permettant par conséquent de déceler les sources potentielles de réduction des coûts.

Certes comme le laisse entendre le nom de la stratégie de contrôle des coûts mise en place par BMW, la **qualité** reste l'élément prédominant de la prestation de ses fournisseurs et même les actions menées pour garantir le meilleur contrôle des coûts ne doivent pas se faire aux dépens de ce critère. En

effet, en plus d'exiger de ses fournisseurs qu'ils fassent le maximum pour réduire les coûts, BMW leur impose des standards de qualité très élevés, basés sur un haut niveau de compétences techniques, ainsi que sur une réactivité accrue. Par ailleurs, lors du lancement de nouveaux produits, les fournisseurs de BMW doivent assurer une **assistance permanente** destinée à régler les éventuels dysfonctionnements qui pourraient surgir.

5.2.1.3 Toyota

Dans la mesure où l'entreprise espère constamment tirer de nouveaux avantages compétitifs grâce à ses fournisseurs, leur **savoir-faire** et leur **capacité à innover**, Toyota souhaite mettre en place des relations de long-terme basées sur la confiance avec ses fournisseurs. L'objectif est de mettre en place une relation gagnant-gagnant dans laquelle chaque maillon de la chaîne de valeur est en mesure d'apporter des innovations, d'acquérir un savoir-faire pointu qui permettra à chacun d'être plus performant, de mieux satisfaire les clients et de faire face à la concurrence qui reste acharnée aujourd'hui sur le marché de l'automobile.

D'un point de vue opérationnel, le plus important pour Toyota est que les fournisseurs soient en mesure d'offrir des pièces de qualité, sans défaut, au moment voulu et dans le volume exigé, de sorte à s'assurer qu'elle ne souffrira pas d'interruption dans le flux de production. Toyota continue donc de mettre l'accent sur **la qualité, les coûts**, ainsi que sur **la fiabilité et la constance des livraisons** et impose à ses fournisseurs de respecter les standards de qualité élevés qu'elle a mis en place. L'objectif de cette stratégie pour l'entreprise est de s'assurer de faire affaires avec des fournisseurs avec lesquels elle pourra collaborer, notamment au développement de leur performance, de leur réactivité, ainsi qu'à la diminution des coûts. Le but est d'avoir à faire à des entreprises soit qui répondent aux standards de Toyota et qui sauront évoluer avec elle, soit qui auront la capacité d'être mises à niveau, développées par Toyota dans le but de progresser pour maximiser l'efficacité de la chaîne de valeur.

Pour ce faire, l'entreprise réalise un certain nombre de contrôles sur ses fournisseurs, notamment pour ce qui est de la production et de l'organisation des tâches, du prix de revient ou de la qualité des produits.

Par ailleurs, Toyota, dans le but d'améliorer la gestion de ses fournisseurs, de former leurs cadres supérieurs ou tout simplement de renforcer les liens qu'il existe entre l'entreprise et ses fournisseurs, a recours à des administrateurs qu'elle envoie chez ses fournisseurs, soient après l'avoir décidé, soit après que ces derniers en aient fait la demande pour mettre en œuvre une gestion efficace de leur production.

Pour ce qui est de la santé financière de ses fournisseurs, nous avons pu, après avoir analysé les données que nous avons collectées, affirmer qu'il s'agit d'un autre critère que l'entreprise prend en compte lorsqu'il s'agit de sélectionner un fournisseur. En effet, ce dernier doit afficher des résultats satisfaisants tant au niveau de la **rentabilité** que de la **solvabilité**. Cependant, en cas de difficultés financières, Toyota propose une aide à ses fournisseurs, sous la forme d'un prêt à court ou à long-terme selon le cas.

De plus, Toyota étant une entreprise très concernée par la protection de l'environnement et le développement durable, la compagnie met un accent particulier sur cet aspect lors de l'évaluation et de la sélection de ses fournisseurs. En effet, depuis avril 2007, une **certification par un organisme public externe** (ISO14001, KES, Eco Stage...) est indispensable pour toute entreprise qui souhaiterait faire partie de la base de fournisseurs de Toyota. Par ailleurs, le fournisseur potentiel doit mettre en place un **système de gestion environnementale** répondant aux standards de Toyota. L'entreprise exige d'ailleurs que ses fournisseurs se soumettent à une **déclaration sur les substances bannies**, pour montrer que ceux-ci sont disposés à se conformer aux lois en la matière et ce, pour tous les produits destinés à l'entreprise. Le but de cette stratégie est de s'assurer que les véhicules de la marque ne soient pas en infraction avec les lois en vigueur, notamment en Union Européenne pour ce qui

est des lois sur le recyclage des véhicules qui interdisent par exemple l'utilisation de plomb dans la fabrication des voitures.

Par ailleurs, dans la mesure où on assiste à un renforcement permanent des lois sur l'environnement Toyota anticipe la tendance en réalisant des audits auprès de ses fournisseurs pour s'assurer que ces derniers répondent aux critères stricts imposés par la compagnie dans ce domaine.

5.2.1.4 Boeing

Pour ce qui est du processus de sélection des fournisseurs mis en place par Boeing, la pratique la plus appréciée par le constructeur reste l'appel d'offres, une pratique à laquelle tous ses fournisseurs potentiels doivent se plier s'ils espèrent faire affaires avec l'entreprise. Ensuite, Boeing analyse l'offre des différents fournisseurs et procède à une sélection en fonction de plusieurs critères.

Tout d'abord, au pour ce qui est **de l'exploitation et de la logistique** du fournisseur et compte tenu des produits que propose l'entreprise, la **fiabilité et la qualité** des articles fournis par ses fournisseurs sont des éléments qui font l'objet d'une attention particulière de la part de Boeing, l'objectif étant bien-sûr de proposer des produits fiables à 100%. Il en est de même pour la **qualité et la fiabilité des livraisons** qui elle aussi doit être égale à 100%, et qui sont deux autres éléments déterminant de **la satisfaction du client**. Par ailleurs **leur savoir-faire**, ainsi que leur **capacité d'innovation**, sont aussi des critères d'une grande importance compte tenue de la nature hautement technologique des produits que propose l'entreprise.

Par ailleurs, Boeing s'emploie à utiliser des outils et des **services informatisés pour partager l'information** avec ses partenaires, notamment ses fournisseurs, ces derniers doivent donc être en mesure d'intégrer de tels outils à leurs processus. De plus, il est indispensable pour Boeing que les fournisseurs avec lesquels l'entreprise collabore intègrent de systèmes et technologies de sécurité compatibles avec les siens.

Pour ce qui est des **procédures** imposées par Boeing à ses fournisseurs, ces dernières sont rendues indispensables en raison de la nature même des produits de l'entreprise. En effet, lorsqu'on construit des avions destinés à transporter des centaines de passagers à chaque utilisation, il est indispensable de mettre en place une politique de tolérance zéro quant aux éventuels produits défectueux. C'est pour cela que Boeing exige de ses fournisseurs qu'ils mettent en place des **procédures de contrôle de qualité** très poussées. Cela se traduit par exemple par l'élaboration de procédures permettant l'identification, la mise à l'écart et l'analyse de tout article jugé non-conforme. C'est dans cette optique que Boeing impose à ses fournisseurs qu'ils mettent en place un conseil de révision des matériaux (Material Review Board), constitués de représentants techniquement qualifiés de l'entreprise, qui ont pour mission décider du sort des articles défectueux, à savoir la destruction, la simple retouche, la réparation ou l'utilisation telle quelle.

De plus, le fournisseur a pour obligation d'enregistrer une trace de tout article jugé non-conforme, permettant, en cas de besoin de retrouver les détails nécessaires à la tenue d'investigations. En plus de l'intégrité des produits, le fournisseur doit aussi prouver l'intégrité des processus et des outils de production par le biais de procédures et d'un plan d'assurance qualité appelé DPD (« Digital Product Definition »), qui permettent en outre d'améliorer ces processus.

Il en est de même pour la **traçabilité des produits**, et spécialement pour ce qui est des fournisseurs de logiciels, Boeing leur impose de mettre au point et de maintenir des **procédures de traçabilité** permettant d'identifier les articles durant toutes les phases de la chaîne de valeur, de la spécification à la livraison des produits en passant par leur développement.

Pour ce qui est des **procédures de formation**, Boeing en mettant en place des partenariats sur le long-terme avec ses fournisseurs stratégiques, s'attend à ce que ces derniers, du fait de l'expérience qu'ils acquièrent, soit en mesure d'augmenter l'efficacité de leurs processus de production, ce qui leur permet de

diminuer leur coût de revient et donc d'améliorer la rentabilité de toute la chaîne de valeur, permettant ainsi à Boeing de baisser ses prix et d'accroître sa compétitivité sur son propre marché.

Un autre critère évalué par Boeing lors de la sélection des fournisseurs que nous avons pu identifier au sein des données que nous avons collectées est relatif à la **santé financière** de ces derniers. En effet, lorsqu'on étudie les données que nous avons rassemblé à ce sujet, il semble que Boeing porte une grande attention autant à la **capacité financière** de ses fournisseurs qu'à son niveau de **solvabilité**. Cela s'explique par le fait que la production de produits aussi sophistiqués implique de lourds investissements et il est donc nécessaire que les fournisseurs aient les moyens de réaliser ces investissements mais aussi qu'ils aient la santé financière pour assurer l'approvisionnement des articles de manière fiable et continue, peu importe les différents aléas auxquels ils ont à faire face.

Pour ce qui est des aspects relatifs à la **stratégie** des fournisseurs, là encore, les données que nous avons collectées nous indiquent que Boeing s'intéresse de près à la **localisation géographique** des infrastructures de ses fournisseurs, à l'**envergure de leurs opérations**, ainsi qu'à leur niveau de **compétitivité** face à leurs fournisseurs. Par ailleurs, et comme nous l'avons déjà évoqué plus tôt, la **structure de coûts** du fournisseur est un autre élément moteur dans le choix d'un fournisseur dans la mesure où ce critère aura un impact direct sur l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement et donc sur le coût de revient du produit fini.

En outre, les fournisseurs de Boeing ont la responsabilité d'évaluer leurs propres fournisseurs et doivent s'assurer que ces derniers ont les capacités nécessaires pour répondre aux exigences de sous-traitance, notamment pour ce qui est du système de qualité ou de n'importe quelles exigences en termes d'assurance qualité. Par ailleurs, les fournisseurs doivent impérativement communiquer à Boeing le type de contrôle qu'ils exercent sur leurs sous-traitants, type de contrôle qui dépendra du type de produit dont il est question, de l'impact de la qualité du

produit sur la qualité du produit final, ou des résultats des audits de qualité réalisés chez le sous-traitant. Le fournisseur doit aussi avoir les compétences nécessaires pour juger de la qualité des articles proposés par le sous-traitant, ainsi que des procédures qu'il met en place. Enfin, chacun des sous-traitants sera soumis aux mêmes impératifs que les fournisseurs de Boeing en cas d'article non-conforme.

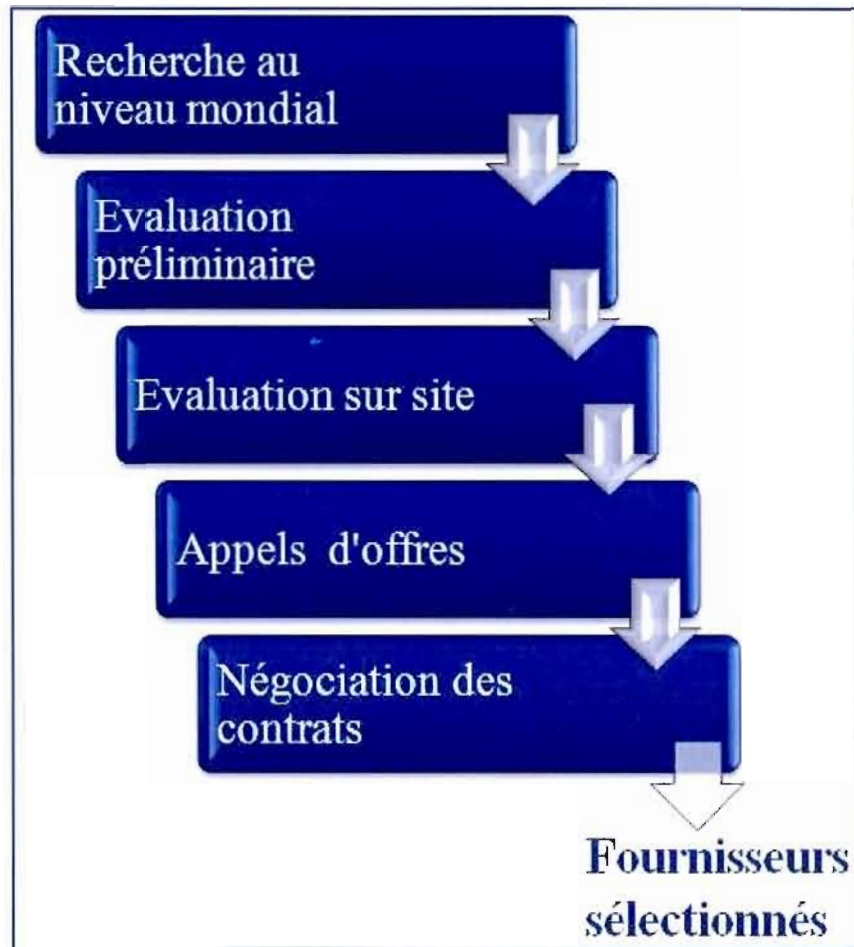
Les fournisseurs et fournisseurs potentiels doivent prendre contact par le biais de l'organisation de gestion des approvisionnements et des fournitures, c'est avec leur aide qu'ils définiront, si nécessaire, les conditions de leur contrat.

Enfin, dans le but de bénéficier de la flexibilité d'approvisionnement dont elle a besoin, et de fournir au client une certaine qualité de produit et de service Boeing est en recherche constante de nouveaux fournisseurs et s'entoure d'une multitude de PME plutôt que de faire affaires avec un gros fournisseur. Du fait de leur taille et de leur culture, ces PME sont d'avantage appliquées à respecter leurs engagements et à satisfaire le client final.

5.2.1.5 Bombardier

L'achat de matériaux et de services représentent la principale source de coûts pour Bombardier. Ainsi, nous avons pu remarquer, lorsque nous avons procédé à la collecte des données relatives à cette entreprise que la valeur des articles achetés par Bombardier auprès de ses fournisseurs représente 60% du coût total des produits de l'entreprise. C'est pour cette raison que la performance des fournisseurs est un facteur clé que l'entreprise doit prendre en compte pour atteindre ses objectifs stratégiques. Du fait du grand nombre de fournisseurs auxquels Bombardier a à faire l'entreprise a mis en place un processus de sélection standardisé qui se compose de cinq phases, comme le montre la figure 5.1.

Figure 5.1 : Processus de sélection des fournisseurs mis en place chez Bombardier



Source : à la base des informations fournies par Bombardier dans « Bombardier Transportation, Group procurement –Innotrans – sanitised », 30 octobre 2002, p.9

La première étape consiste à rechercher au niveau global les entreprises susceptibles d’être en mesure de répondre aux besoins de l’entreprise. Puis une fois ces entreprises identifiées, il s’agit d’en réaliser une première évaluation préliminaire afin d’éliminer dans un premier temps les fournisseurs qui ne seront pas en mesure de répondre aux standards imposés par la compagnie **en termes de capacités, de qualité ou de compétitivité**.

Une fois cette étape réalisée, l’entreprise se retrouve face à des fournisseurs sérieux et performants, tous susceptibles de répondre à ses besoins ainsi qu’à ses exigences, ce qui explique pourquoi l’entreprise va réaliser **un**

audit plus poussé directement sur le site du fournisseur ou du fournisseur potentiel, afin de déceler certaines anomalies ou certains dysfonctionnements qui ne lui auraient pas été communiqués.

Par ce biais, l'entreprise réduit encore un peu sa base de fournisseurs en éliminant une fois de plus ceux qui correspondent le moins à ses attentes. Puis l'entreprise a recours à un appel d'offre, c'est-à-dire qu'elle met directement en concurrence les offres des fournisseurs restant dans une situation concrète et ce n'est qu'une fois cette étape réussie, que les fournisseurs, dont le nombre est tributaire des besoins de la firme, vont pouvoir négocier leur contrat avec Bombardier.

La sélection des fournisseurs se fait donc par une série d'étapes destinées à réduire progressivement le nombre de candidats d'abord de manière grossière sur des critères basiques, puis sur des critères de plus en plus pointus à mesure que le nombre d'entreprises en compétition diminue. Pour s'assurer que les fournisseurs qui seront retenus répondront à ses attentes, l'entreprise a élaboré une liste de douze critères sur lesquels elle les évalue.

Commençons avec le critère relatif à **l'exploitation et à la logistique des fournisseurs**. Tout comme Boeing, Bombardier exige de ses fournisseurs qu'ils soient en mesure de lui proposer des produits de haute qualité, et ce au bon moment et dans les quantités requis. La **qualité des produits**, mais aussi la **qualité et la fiabilité des livraisons** sont deux sous-critères essentiels que l'entreprise évalue chez ses fournisseurs, tout ceci, bien-sûr avec le souci de maximiser la **satisfaction des clients**. Un autre sous-critère relatif à l'exploitation des fournisseurs qu'évalue Bombardier, au regard des informations que nous avons collectées, est leur **savoir-faire**, ainsi que le **niveau de qualification du personnel**, deux éléments indispensables pour mettre au point **les innovations** que l'entreprise attend de ses fournisseurs et qui sont destinées à améliorer les caractéristiques des produits que proposent la firme ainsi que les processus de production, destinés à renforcer la compétitivité de la chaîne de valeur et, par

conséquent, la compétitivité des produits de l'entreprise face à ceux de la concurrence. Enfin, **la technologie** maîtrisée par les fournisseurs ainsi que la **performance de cette technologie** sont un autre critère que l'entreprise va évaluer avant de se lancer en affaires avec un fournisseur, notamment du fait de la nature hautement technologique des produits qu'elle propose.

Pour ce qui est des **procédures du fournisseur**, la nature des produits finis ainsi que leur fonction obligent Bombardier à mettre en place des **procédures de contrôle** draconiennes. En effet, l'entreprise ne peut se permettre de commercialiser des produits défectueux, elle doit donc s'assurer que tous les articles que lui proposent ses fournisseurs sont fiables et conformes, c'est pourquoi elle met en place ses propres procédures de contrôle qualité et s'assure que les fournisseurs avec lesquels elle fait affaires en font autant.

Pour ce qui est de **la formation**, là aussi Bombardier semble prêter une grande attention aux procédures relatives à ce critère. En effet, en plus d'inciter ses fournisseurs à lancer de nouvelles innovations pour améliorer l'efficacité de la chaîne de valeur, l'entreprise s'assure aussi que ces derniers sont en mesure d'utiliser leur expérience aux mêmes fins, dans la mesure où du fait des économies d'échelles et des courbes d'expériences, les fournisseurs doivent être en mesure d'améliorer leur processus de production.

Au niveau **financier**, la aussi Bombardier exige de ses fournisseurs qu'ils aient une bonne stabilité financière, même si cette notion n'a pas été plus clairement explicitée dans les documents que nous avons analysés. Cependant, tout comme Boeing, nous sommes en mesure de croire que la rentabilité, ainsi que la solvabilité du fournisseur sont des critères d'une grande importance pour Bombardier du fait de l'importance des investissements requis pour la production de tels produits. Par ailleurs, mettre en place un partenariat, surtout dans un domaine si pointu, est une tâche longue et onéreuse, c'est pourquoi l'entreprise fera tout pour ne pas se lancer en affaires avec un partenaire dont le futur serait menacé par des ennuis de type financiers.

Pour ce qui est de la **stratégie** du fournisseur, là aussi bombardier semble tenir compte de plusieurs critères lorsqu'il s'agit d'évaluer un partenaire, à commencer par sa **structure de coûts**, ainsi que ses pratiques en termes de **management et d'organisation**. De plus, d'après ce que nous avons pu identifier dans les documents que nous avons collectés, **les capacités** du fournisseur, ses **installations et leur disposition** sont trois autres critères sur lesquels Bombardier évalue ses fournisseurs lorsqu'il s'agit de les sélectionner. Enfin, un dernier critère relatif à la stratégie du fournisseur auquel s'intéresse Bombardier est celui relatif aux **fournisseurs des fournisseurs**.

En effet, si l'entreprise impose à ses fournisseurs qu'ils lui proposent un produit de qualité, exempt de tout défaut pour assurer la fiabilité du produit fini, elle ne peut se permettre de laisser ses fournisseurs s'approvisionner auprès d'entreprises qui ne sont pas à la hauteur. C'est pourquoi, en plus d'imposer un certain nombre de certifications de qualité à ses fournisseurs ainsi qu'à leurs sous-traitants, Bombardier impose à ses fournisseurs qu'ils évaluent la performance de leurs sous-traitants avec le maximum d'objectivité et qu'ils s'assurent que ces derniers soient en mesure de répondre à leurs attentes. Pour ce faire, Bombardier a mis en place une véritable procédure à l'attention de ses fournisseurs pour que ces derniers soient en mesure d'évaluer si leurs sous-traitants sauront répondre à leurs attentes et à celles de l'entreprise.

5.2.1.6 Wal-Mart

En reprenant les informations que nous avons collectées lors de notre étude de Wal-Mart, nous avons pu lire ce que l'entreprise attend en premier lieu de ses fournisseurs, c'est-à-dire des **prix compétitifs**, une **situation financière stable**, un certain succès sur leur marché (**compétitivité**), ainsi qu'une excellente offre de produits et services (**qualité**).

Avoir de pouvoir prétendre à faire affaires avec Wal-Mart, un fournisseur doit prendre connaissance et signer l'Accord du Fournisseur de Wal-Mart (« Wal-Mart's Supplier Agreement ») qui comprend toutes les normes auxquelles doivent se plier les fournisseurs. De plus, chaque fournisseur doit s'assurer que ces normes sont respectées dans toutes les usines avec lesquelles il collabore. Les gestionnaires des usines sont appelés à signer ces accords et à en afficher une copie, dans le langage adéquat, au sein de l'usine.

En ce qui concerne **l'exploitation et la logistique** du fournisseur, Wal-Mart impose un certain nombre de conditions à ses fournisseurs, notamment au niveau de leur **performance** et de la **qualité** des produits qu'ils proposent. En effet, Wal-Mart exige bien sûr de ses fournisseurs qu'ils lui proposent des produits de **qualité élevé**, mais elle prend aussi fortement en compte la performance qu'ils affichent quant à leurs **délais de livraison**, notamment en termes de **rapidité** mais aussi de **constance** et de **fiabilité**. L'entreprise évalue aussi **la performance des fournisseurs** ainsi que leur **compétitivité** et prend en compte la **stabilité financière** de la compagnie. De plus, Wal-Mart, dans la mesure où elle cherche à instaurer des collaborations sur le plus long-terme possible avec ses fournisseurs, s'intéresse de près à leur capacité ainsi qu'à leurs possibilités et leur volonté d'**innover**, d'investir dans de nouvelles technologies ; ensuite, elle s'intéresse à la **flexibilité** de ses fournisseurs en ce qui concerne la capacité d'adapter leurs volumes de production et délais de livraison.

Au point de vue logistique, Wal-Mart exige que ses fournisseurs aient recours à un procédé d'étiquetage bien particulier appelé UPC (« Universal

Product Label »), qui permet à l'entreprise d'identifier les milliers de fournisseurs avec lesquels elle fait affaires ainsi que les millions d'articles qui se trouvent dans ses entrepôts et qui sont distribués à travers les réseaux de distribution du groupe.

Pour améliorer la qualité de son offre et la rendre toujours plus compétitive, Wal-Mart cherche en permanence à améliorer la manière dont elle gère ses magasins et ses centres de distribution. C'est dans cette optique que Wal-Mart favorise l'utilisation des outils électroniques (« Electronic Product Codes ») pour traquer les produits depuis le fournisseur jusqu'aux centres de distribution et aux magasins.

Cependant, la priorité première de l'entreprise est la **satisfaction du client final** et cela passe non seulement par des produits de qualité, mais aussi par une fiabilité accrue. De plus, pour maximiser encore davantage la satisfaction des clients, Wal-Mart collabore avec le laboratoire de test des consommateurs, le CTL (« Customers' Testing Lab »), situé à Boston, qui lui permet de tester la qualité des produits proposés par l'entreprise, de s'assurer que ceux-ci répondent pleinement aux besoins des clients, tout en assurant leur sécurité. Les fournisseurs doivent donc être en mesure de s'entendre avec le CTL pour tester leurs produits avant qu'ils ne se retrouvent dans les magasins du groupe.

En ce qui concerne les livraisons, Wal-Mart évalue aussi la capacité du fournisseur à expédier la marchandise dans un délai raisonnable. Pour certains articles, ce sont les fournisseurs eux-mêmes qui doivent s'assurer qu'il n'y ait pas de rupture de stock, ce sont eux qui doivent organiser le transport jusqu'aux magasins et livrer le produit au bon endroit, au bon moment et au prix le plus avantageux. Les fournisseurs de Wal-Mart doivent par ailleurs être en mesure de s'adapter aux besoins des clients, notamment pour ce qui est de la saisonnalité des produits.

Toujours en ce qui concerne la logistique, Wal-Mart s'est doté un département de gestion du trafic qui lui permet d'offrir une solution optimale à tout problème relié au transport des marchandises. Les fournisseurs sont donc

contraints de collaborer avec ce département de l'entreprise et doivent donc s'équiper de technologies d'échange d'information compatibles avec celle de Wal-Mart. Chacun des fournisseurs a accès au « Manuel d'Information des Fournisseurs » (« Supplier Information Manual ») qui lui permet de connaître toutes les procédures à mettre en place, notamment en ce qui concerne les exigences en termes d'expédition ou tout ce qui attrait à l'échange informatisé des données relatives à la commande. De plus, tous les fournisseurs doivent être en mesure de fournir au département de gestion du trafic les informations sur les commandes futures, notamment en période de forte activité pour faciliter la gestion des approvisionnements.

Pour ce qui est de la communication au sein des ses installations et avec Wal-Mart, le fournisseur doit afficher un haut niveau de performance. En effet, Wal-Mart attend de ses fournisseurs qu'ils **intègrent ses outils électroniques d'échange de données**, d'une part pour s'assurer de la **compatibilité des systèmes** sans que l'entreprise n'ait à s'adapter et, d'autre part pour s'assurer de la bonne communication entre les partenaires, notamment lors des commandes et des livraisons, afin de maximiser le contrôle des inventaires, et maximiser la vitesse de rotation des stocks.

De plus, Wal-Mart évalue le niveau de communication au sein des installations de ses fournisseurs, notamment entre le département commercial chargé de répondre aux commandes et la production, dans la mesure où là aussi, une bonne communication entre ces départements laisse à penser que le fournisseur sera d'avantage en mesure de répondre aux besoins de l'entreprise et ce, de manière fiable et constante.

En outre, selon Wal-Mart, la **performance financière** d'un fournisseur représente une part importante de son évaluation. Ce dernier doit être en mesure de prouver qu'il se trouve dans une situation financière stable, et doit démontrer qu'il fera en sorte que sa collaboration avec Wal-Mart ne soit pas source de contreperformance. C'est pour cela que Wal-Mart évalue aussi la capacité de

production du fournisseur et peut réclamer une copie des états financiers de l'entreprise, s'intéressant notamment aux revenus de l'entreprise, à son bilan, ainsi qu'à l'état de ses marges.

Du point de vue stratégique, là aussi Wal-Mart procède à une analyse de ses fournisseurs avant de se lancer en affaires avec. Elle s'intéresse notamment à **la taille de l'entreprise**, ainsi qu'à **l'envergure de ses opérations** et à ses capacités de production. De plus, dans un souci de diversification des sources, l'entreprise aura tendance à s'intéresser à la gouvernance de ses fournisseurs, n'hésitant pas à collaborer avec des entreprises locales ou dirigées par des minorités.

Enfin, en ce qui concerne **l'aspect éthique et environnemental**, là aussi Wal-Mart s'assure tout d'abord que ses fournisseurs soient en conformité avec les **exigences juridiques et les pratiques imposées par l'entreprise**. En effet, ayant été la cible de nombreuses attaques notamment quant aux conditions infligées à ses employés, et dans la mesure où les pratiques de ses fournisseurs peuvent avoir des répercussions directes sur la réputation de l'entreprise, Wal-Mart impose à ses fournisseurs un certain nombre de normes. Ces normes ont été établies en 1992 et concernent les questions liées à la sécurité et à la santé, à l'environnement, à la rémunération des employés ainsi qu'à leurs conditions de travail, au travail forcé ou au travail des enfants, à la discrimination. Wal-Mart a mis en place une équipe chargée de contrôler que ces normes éthiques sont appliquées comme il se doit par les fournisseurs, ainsi que par leurs sous-traitants.

Ces normes concernent également l'aspect juridique, dans la mesure où Wal-Mart y évalue aussi conformité des activités du fournisseur avec les lois locales en vigueur et s'accorde aussi le droit d'effectuer des audits au sein des installations de ces derniers. Ces audits consistent tout d'abord en une visite de l'usine, puis en un entretien avec les employés, avant de contrôler les documents de l'usine, notamment les documents de production. Lors d'un audit, Wal-Mart évalue en particulier la performance de l'usine en termes d'expéditions, ainsi que l'engagement du personnel, le niveau et le type de technologie dont dispose l'usine, la volonté des dirigeants à adopter les changements nécessaires pour améliorer la qualité des produits ainsi que les processus de production, la communication entre les équipes de ventes et la production, le taux de rotation des employés, etc.

5.2.1.7 Microsoft

D'un point de vue opérationnel, Microsoft évalue en permanence ses fournisseurs selon plusieurs critères nécessaires à la bonne marche des activités de l'entreprise comme **la qualité, le service, l'innovation, le respect des délais de livraison** ainsi que **la gestion de la chaîne logistique**. De plus Microsoft possède un programme d'évaluation des fournisseurs, appelé MSVP « Microsoft Vendor Program » ou « Programme pour les fournisseurs de Microsoft », qui contient tous les critères sur lesquels les fournisseurs actuels et potentiels de la marque sont évalués, puis choisis en fonction du résultat de leur évaluation. Ces critères sont repris dans le tableau 5.3 ci-dessous. Ce programme permet en outre de séparer en deux catégories les fournisseurs avec lesquels l'entreprise fait affaires, avec les fournisseurs « Premier » d'une part et les fournisseurs « Preferred » d'autre part.

La catégorie « Preferred » correspond à la catégorie de base, à laquelle appartiennent la majeure partie des fournisseurs de Microsoft. La catégorie « Premier » quant à elle regroupe les fournisseurs plus stratégiques de l'entreprise et tient compte de quatre critères, que sont :

- Avoir un chiffre d'affaires annuel supérieur à 5 millions de dollars US
- De se plier à l'évaluation annuelle des performances du fournisseur
- Offrir des tarifs préférentiels à l'attention de Microsoft
- Il doit s'agir d'un fournisseur stratégique de Microsoft, il faut donc qu'il soit difficile à remplacer, que son activité soit critique pour les produits de Microsoft que ce soit en termes de production, de logistique ou de Marketing et il doit contribuer à l'amélioration constante de l'image de Microsoft

De plus, le MSVP permet de définir la manière dont Microsoft fait affaires avec ses différents fournisseurs, ainsi que les conditions de cette collaboration et les attentes de l'entreprise envers ses fournisseurs. Voici les principaux aspects du MSVP, peu importe la catégorie à laquelle appartient le fournisseur :

- MSVP inclut tous les fournisseurs, peu importe le bien ou le service qu'ils offrent
- Seuls les fournisseurs offrant la meilleure performance sont inclus
- Au sein du MSVP, les fournisseurs sont séparés en deux niveaux distincts, à savoir les fournisseurs premiers et les fournisseurs préférés. Cela permet d'établir une hiérarchie en termes de bénéfices et de visibilité entre les fournisseurs

Par ailleurs, par le biais du MSVP Microsoft est en mesure de standardiser le processus d'approvisionnement et de renforcer son engagement pour la diversité des sources. Les fournisseurs qui répondent aux critères du MSVP sont pré-qualifiés, donc prédisposés à être sélectionnés par Microsoft selon ses besoins.

De plus, les fournisseurs membres du MSPV bénéficient du programme de formation de Microsoft, ainsi que d'une assistance. En outre, avant toute commande, chaque fournisseur doit être certifié par la procédure de sélection de Microsoft.

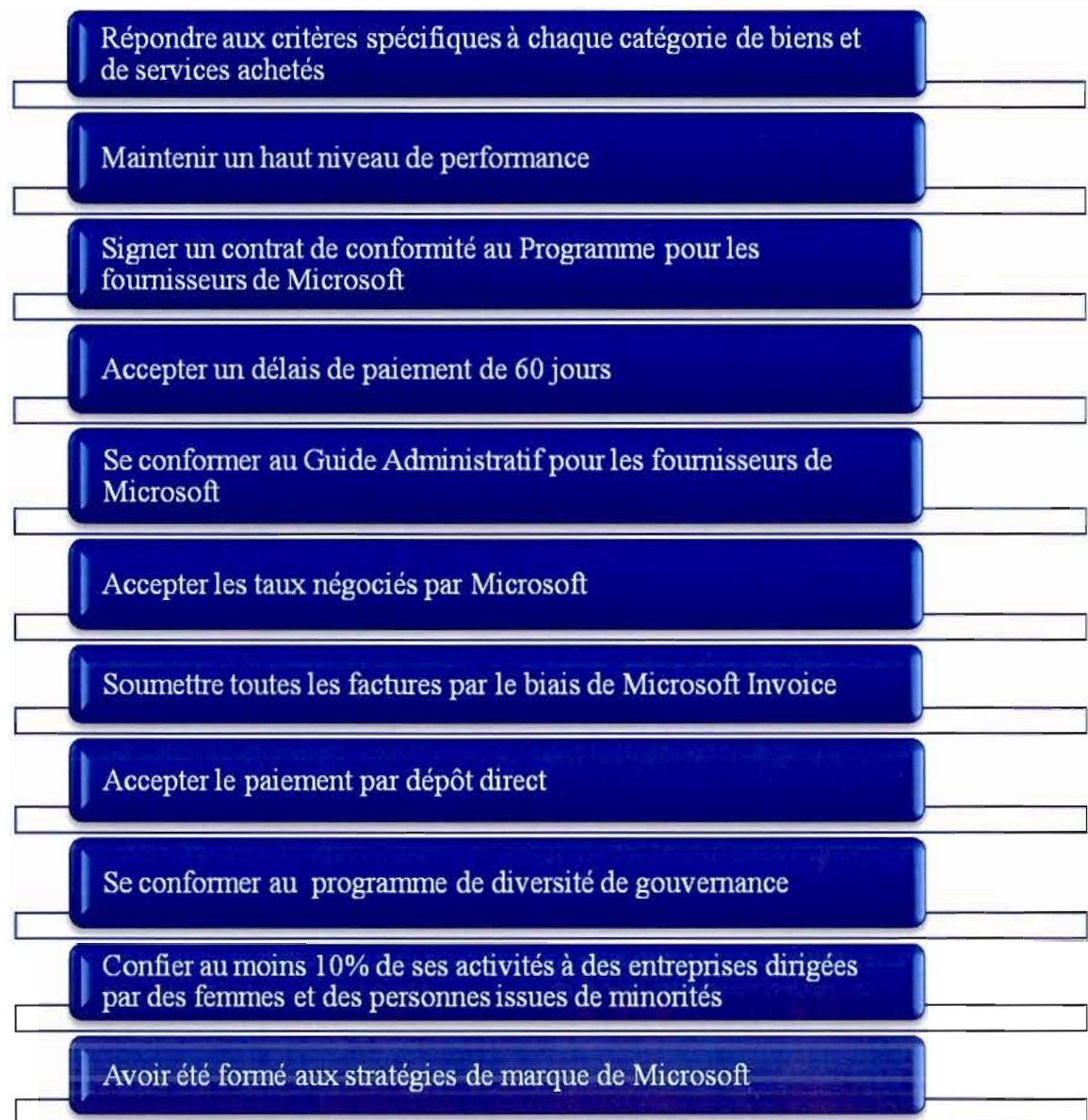
Par ailleurs, Microsoft impose un certain nombre de procédures aux entreprises qui souhaitent devenir son fournisseur, toutes inscrites dans un contrat, (le *The Microsoft Master Vendor Agreement (MMVA)* et the *Vendor Guidelines*) qui oblige les signataires à se conformer aux exigences contractuelles de Microsoft.

De plus, Microsoft milite pour un environnement de travail positif au sein des installations de ses fournisseurs et de celles de leurs sous traitants. Microsoft impose aussi un code de conduite imposant notamment une conduite conforme aux lois, du sérieux et de l'intégrité dans les pratiques commerciales, ainsi que dans **le traitement des employés**.

L'entreprise prône la diversité au niveau de la gouvernance des firmes qui la fournissent, et favorise notamment les firmes gouvernées par des femmes, des minorités et des vétérans de guerre, et impose aussi à ses fournisseurs d'encourager la même diversité auprès de leurs sources d'approvisionnement.

Au niveau contractuel, Microsoft impose à ses fournisseurs qu'ils souscrivent une assurance destinée à les couvrir, notamment en cas de force majeure.

Figure 5.2 : Critères d'évaluation des fournisseurs de Microsoft



Source : à la base des informations fournies par Microsoft <www.microsoft.com>

Au niveau éthique, Microsoft s'intéresse de très près aux pratiques d'affaires de ses fournisseurs et tient à s'assurer que ces derniers exercent leurs activités avec intégrité et conformément aux accords, spécifiques à chacun d'entre eux, que l'entreprise leur a demandé de signer. En plus de ces accords, Microsoft impose un certain nombre de règles de base à l'ensemble de ses fournisseurs. Ces

derniers doivent par exemple s'engager à exercer leur activité dans le respect des lois en vigueur, ainsi qu'à respecter les normes établies par Microsoft concernant la propriété intellectuelle.

Pour ce qui attrait aux conditions de travail que le fournisseur impose à ses employés, Microsoft s'assure, avant de se lancer en affaires avec un fournisseur que ce dernier respecte les droits de personne. L'entreprise s'assure notamment qu'il n'y a pas de problème de harcèlement ou de discrimination, de quelque nature que ce soit, au moment de l'embauche ou au niveau de la rémunération. Par ailleurs, Microsoft évalue l'environnement de travail offert aux employés par le fournisseur, environnement qui doit être sécuritaire et sain, l'objectif étant bien-sûr de réduire autant que faire se peut les risques que courent les employés sur leur lieu de travail. Enfin, Microsoft bannit de sa base de fournisseur toute entreprise qui aurait recours au travail forcé.

5.2.1.8 Dell

Les critères de sélection utilisés par Dell sont regroupés en cinq grandes catégories qui sont : **l'exploitation, l'environnement, la santé et la sécurité, l'éthique et les systèmes de gestion**. Ce sont les éléments clés qui sont au centre de la stratégie de l'entreprise et par conséquent au cœur de la stratégie de ses fournisseurs. Le premier élément que Dell recherche chez ses fournisseurs est **la performance** ; la figure 5.4 met en évidence les critères de performance que Dell évalue lorsqu'il s'agit de faire affaires avec un fournisseur. Selon cette figure, on note que la qualité est un des 4 facteurs de performance du fournisseur, ce qui signifie que celui-ci doit être en mesure de répondre aux standards élevés de l'entreprise en la matière.

Un second facteur de performance est **le niveau de compétitivité technologique et la réactivité** du fournisseur. Cela attrait aux équipements ainsi qu'aux processus de production du fournisseur dans la mesure où une technologie plus avancée est source de compétitivité et d'efficacité de la chaîne de valeur. Par ailleurs, la réactivité est un critère essentiel, surtout dans un tel secteur, dans la

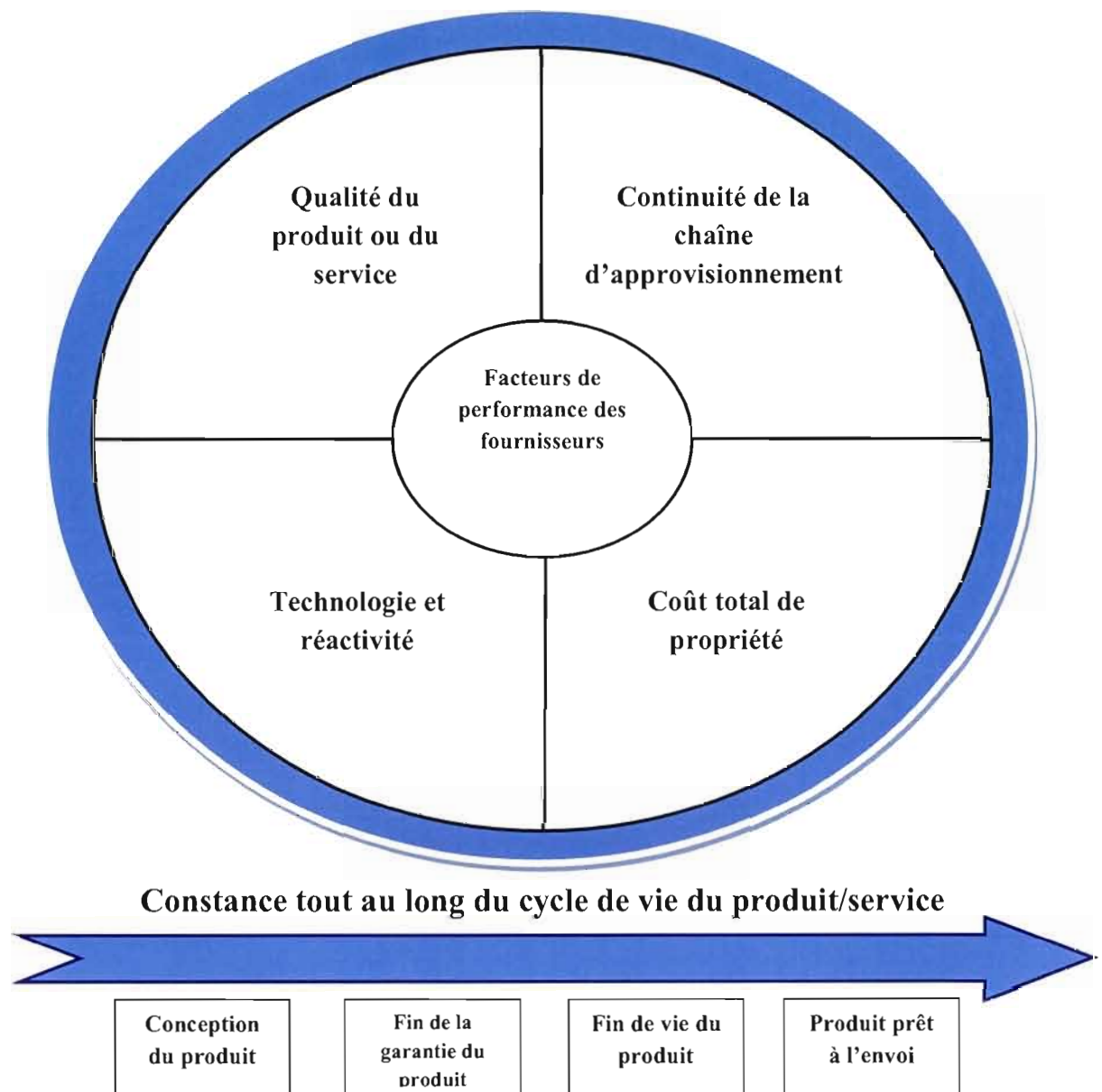
mesure où elle permet de réagir rapidement en cas de dysfonctionnement pour en réduire les conséquences néfastes.

Le coût est le troisième critère de sélection dans la mesure où sur un marché hautement compétitif, le prix est un des principaux facteurs pour faire face à ses concurrents.

Enfin, le quatrième critère de sélection est **la fiabilité des approvisionnements et la continuité dans la chaîne d'approvisionnement**.

En plus de ces **critères de performance**, Dell met l'accent sur plusieurs autres critères lorsqu'il s'agit d'évaluer un fournisseur en vue d'une éventuelle sélection. D'une part il est indispensable que **le fournisseur comprenne bien la stratégie de l'entreprise, qu'il saisisse le fonctionnement de l'entreprise** ainsi que les tendances de l'industrie de sorte à toujours être en mesure de comprendre les attentes de l'entreprise et d'anticiper les changements au sein de l'industrie. Le fournisseur doit être conscient de ce que désirent les clients, il doit percevoir les éventuelles menaces externes et perpétuellement innover et offrir des solutions pour maximiser continuellement la satisfaction du client final.

Figure 5.3 Critères d'évaluation de la performance des fournisseurs de Dell



Source : « Procurement overview ». Leslie Campbell, Vice President, General Procurement. Presentation made at Winston-Salem Supplier Information Session. April, 5 2005

La **santé financière** du fournisseur est un autre critère crucial de l'évaluation des fournisseurs chez Dell, ainsi que la possibilité du fournisseur à répondre aux besoins de l'entreprise en termes de **capacités de production**.

De plus, Dell a mis en place une politique de **diversification de ses sources**, l'idée est de développer les performances de la chaîne d'approvisionnement par le concours de petites entreprises ou d'entreprises dirigées par des minorités ou des femmes hautement qualifiées. Selon Dell, la diversité de sa base d'approvisionnement permet d'améliorer l'expérience du client, grâce à une plus grande flexibilité, davantage d'innovations ou à une concurrence plus intense. Par ailleurs, cela contribue au développement économique de diverses communautés et permet aussi à l'entreprise d'augmenter sa notoriété au niveau global, dans la mesure où ces petites entreprises sont ou seront peut-être les clients de Dell.

En ce qui concerne les critères relatifs aux **procédures** que Dell souhaite que ses fournisseurs mettent en place, nous avons pu remarquer au fil des documents que nous avons étudiés que la **traçabilité des produits** était un élément déterminant lors de l'évaluation des fournisseurs, ce qui n'a rien de surprenant dans la mesure où le modèle d'affaires mis en place par l'entreprise consiste à distribuer directement les produits sans passer par des canaux de distribution, d'autant plus que l'entreprise a à faire à une multitude de fournisseurs pour ses approvisionnements en composants notamment.

Pour ce qui est de l'aspect **stratégique**, Dell attache une grande importance à la **structure de coûts** de ses fournisseurs, sur laquelle repose toute l'efficacité de la chaîne de valeur, ainsi que sur les **capacités** des fournisseurs à répondre aux besoins de l'entreprise, que ce soit en termes de volumes de production, qu'ils doivent être en mesure d'adapter à la demande, mais aussi pour ce qui est de **l'envergure des opérations** du fournisseur, à savoir, si ses opérations se font plutôt à une échelle locale, régionale ou globale. Cependant, Dell cherche aussi des fournisseurs qui soient capables de grandir et d'évoluer avec elle, et ce, notamment par le biais d'économies d'échelles et de courbes d'expérience.

Enfin, d'un point de vue éthique, Dell attend de ses fournisseurs qu'ils se **soumettent aux lois et aux règlements en vigueur** dans la région au sein de laquelle ils exercent leurs activités. Par ailleurs, l'entreprise accorde une grande importance au **comportement éthique** du fournisseur ainsi qu'aux **conditions de travail** que ce dernier impose à ses employés.

5.2.1.9 IBM

IBM est une entreprise qui s'impose des **standards élevés** dans la manière dont elle conduit ses affaires et qui par conséquent en attend autant de ses fournisseurs ; c'est pourquoi elle a publié « les principes de conduite des fournisseurs » destinés à donner aux fournisseurs une idée des standards de l'entreprise et auxquels ces derniers devront être en mesure de répondre s'ils souhaitent faire affaires avec elle.

D'après les informations que nous avons collectées au sujet d'IBM, le critère le plus important pour l'entreprise lorsqu'il s'agit d'évaluer des fournisseurs est le critère relatif à la **logistique**. En effet, l'entreprise impose à ses fournisseurs qu'ils soient en mesure d'adopter tout un ensemble de protocoles bien précis notamment quant à l'étiquetage des marchandises, à leur conditionnement, les normes relatives aux code-barres..., tous repris au sein du « Global Labelling Guide ».

De plus, pour pouvoir collaborer avec IBM, le fournisseur doit respecter des standards technologiques très poussés, notamment pour ce qui est de l'approvisionnement. L'objectif est de mettre en place une chaîne d'approvisionnement en ligne, totalement automatisée, ce qui permet bien-sûr de réduire les coûts mais aussi d'améliorer la fiabilité des livraisons. Et même au-delà dans la mesure où cette manière de gérer ses approvisionnements permet à IBM **d'améliorer la performance de l'entreprise** et de **maximiser la satisfaction du client** tout en faisant respecter une série de principes aux fournisseurs qui les feront eux-mêmes **respecter à leurs fournisseurs** et ainsi de suite.

Au niveau juridique, IBM a établi toute une série de termes et de conditions qui régulent et encadrent les expéditions et les livraisons de marchandises, auxquels doivent se plier les fournisseurs, dépendamment du pays dans lequel ils se trouvent dans la mesure où ces conditions varient d'un pays à l'autre.

Pour ce qui est du critère relatif à la stratégie, IBM met un point d'honneur à **diversifier ses sources d'approvisionnement**, laissant ainsi une grande place à des entreprises possédés ou gérés par des femmes, des minorités, des vétérans, des homosexuels, ainsi que par des personnes ayant une infirmité.

Pour ce qui est du **critère éthique**, IBM impose un certain nombre de conditions à ses fournisseurs, notamment pour ce qui est des **conditions de travail**. Pour faire affaires avec IBM, un fournisseur ne doit pas avoir recours au travail forcé ainsi qu'au travail des enfants. L'entreprise évalue aussi les conditions de rémunération des employés du fournisseur, ainsi que le nombre d'heure travaillées. Le fournisseur ne doit par ailleurs pas faire de discrimination lors de l'embauche des employés, que ce soit au niveau du sexe, de l'origine ou de la race, il doit aussi respecter la dignité humaine, offrir un environnement de travail sain et sécuritaire et respecter les lois et la réglementation en vigueur à l'endroit où ont lieu ses activités. Enfin, en plus de prêter une attention particulière aux conditions de travail, IBM s'assure, avant de se lancer en affaires avec un fournisseur, que ce dernier conduit ses activités tout en **protégeant l'environnement**.

5.2.1.10 Nike

Pour conserver sa place de leader sur le marché extrêmement compétitif de l'équipement sportif, Nike a mis au point une nouvelle stratégie qui consiste à augmenter son volume de vente (économies d'échelle) et à tripler le nombre de modèles que propose la marque dans sa gamme de produits tout en compressant considérablement ses cycles de production. Pour réaliser cette prouesse, l'entreprise a dû compter sur ses fournisseurs, sur leur capacité à innover ainsi que

sur leur loyauté ce qui a permis la mise en place de partenariats type « gagnant-gagnant ». C'est pour cela que lors de la sélection de ses fournisseurs, l'entreprise va rechercher des entreprises susceptibles de contribuer à ce que la marque atteigne les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixée. De plus, lors de la sélection des fournisseurs avec lesquels elle fait affaires, Nike a mis en place un processus de diversification des sources, qui intègre le type de management du fournisseur ainsi que sa structure, sa taille ou sa localisation dans l'évaluation de ces derniers.

Nike a un processus de sélection rigoureux qui dure environ 37 mois, période pour laquelle le fournisseur potentiel reste en compétition pour la sélection finale ; à la fin, seulement 5 fournisseurs sont choisis parmi une quarantaine de candidats qui appliquent au début. Les trente-cinq entreprises restantes ne cessent pas toute collaboration avec Nike, elles font partie du réseau mais ne bénéficient pas des mêmes avantages que les cinq entreprises choisies

Dans le cadre de ce processus, Nike a recours à quatre critères de sélection principaux :

- a) le fournisseur doit avoir **accès aux ressources financières et aux infrastructures clés** ;
- b) le fournisseur doit avoir la volonté de **partager les meilleures pratiques avec les autres entreprises du réseau** ;
- c) le fournisseur doit avoir **la capacité à investir** dans de nouvelles technologies et pratiques ;
- d) le fournisseur doit s'engager à **poursuivre les objectifs stratégiques** clés du réseau.

Cependant, une fois qu'une entreprise fait partie du réseau de fournisseurs de Nike, elle doit continuer à afficher une performance suffisante au risque de se faire éjecter du réseau ce qui a pour conséquence d'encourager les fournisseurs à fournir constamment une prestation de haute qualité.

Par ailleurs, Nike travaille au sein de son réseau avec des entreprises capables de collaborer et d'échanger leur technologie pour résoudre les problèmes, réaliser constamment des innovations, améliorer l'efficacité de la production, etc. Ce développement conjoint ne peut se faire qu'avec des fournisseurs forts et performants, cependant, Nike prend soin de ne jamais être dépendant d'un seul fournisseur lorsqu'il s'agit d'avoir accès à une technologie.

Enfin, un dernier critère auquel l'entreprise attache une importance particulière concerne **les aspects éthiques**. En effet, notamment du fait des incidents qu'a connus la firme dans le passé, l'entreprise prête une attention toute particulière aux **conditions de travail** au sein des usines de ses fournisseurs, ainsi qu'au sein des usines des fournisseurs de ses fournisseurs. L'entreprise attache aussi une grande importance à tous les éléments qui pourraient à nouveau lui faire du tort, comme notamment le respect des réglementations en vigueur (travail des enfants, etc.) ainsi que le respect de l'environnement.

5.2.2 Analyse des données : critères de sélection et risques palliés

Dans le paragraphe suivant, nous allons reprendre les critères de sélection des fournisseurs les plus fréquemment cités par les entreprises de notre échantillon et allons tenter de les faire correspondre aux différents risques qu'ils servent à palier. Pour ce faire, nous allons utiliser le modèle de Dumitriu (2006), c'est-à-dire, la typologie basée sur le système relationnel interne et externe de l'entreprise et sur l'envergure de ses opérations (chapitre III, paragraphe 3.2.8, page 38). La raison pour laquelle nous utilisons cette typologie au dépend des autres est que, comme nous l'avons expliqué lors de la présentation de cette typologie, il s'agit de la typologie la plus complète et la plus détaillée. Nous sommes donc en mesure, grâce à cette typologie d'identifier avec précision quel risque chaque critère a pour objectif de traiter.

5.2.2.1 La qualité

Il s'agit d'un critère qui revient de manière constante dans les processus de sélection des fournisseurs des entreprises de notre échantillon. En effet, que ce soit en termes de qualité de produit, des marchandises ainsi que des services fournis (délais de livraison...), les entreprises font de ce critère un élément primordial lorsqu'elles constituent leur base d'approvisionnement. Intéressons-nous maintenant aux risques que ce critère permet de gérer.

Selon la typologie de Dumitriu (2006), ce critère permet de composer avec les risques c1.1b), relatif aux articles non-conformes, ainsi que le risque c1.3b) qui concerne le rappel des produits à cause des matières premières ou de sous ensembles défectueux ou de mauvaise qualité. Enfin, il permet aussi de composer avec le risque c9.5 qui correspond au risque de mauvaise qualité et défaut de contrôle qualité.

5.2.2.2 Le prix et l'innovation

Le second critère que nous pouvons dégager de l'étude des processus de sélection et de qualification des fournisseurs est le prix et la capacité du fournisseur à innover. Les exigences des entreprises quant à ces critères s'expliquent par le fait que le fournisseur, en tant que maillon de la chaîne de valeur, se doit de contribuer à la compétitivité de cette dernière en proposant des tarifs eux-mêmes compétitifs et en étant en mesure de faire évoluer le produit ainsi que les processus de fabrication. Si on s'intéresse à ce critère en fonction de la typologie des risques de Dumitriu (2006), on note qu'il permet de minimiser le risque c1.1e), relatif au manque de compétitivité du fournisseur dans son secteur/industrie.

De plus, il s'agit aussi de prévenir le risque relié à la compétitivité du produit final en matière de ratio qualité/prix, ou risque d'augmentation des coûts de fabrication en raison des prix des achats. Ce risque est relatif au pouvoir de négociation du fournisseur qui pourrait éventuellement exercer ce pouvoir pour augmenter ses prix. C'est pour cela que les entreprises de notre échantillon

s'intéressent à la capacité du fournisseur à réduire graduellement ses prix grâce aux économies d'échelle et aux courbes d'expériences.

5.2.2.3 Les aspects logistiques

Les conditions de livraison représentent le troisième critère de sélection commun à toutes les entreprises que nous avons choisies. Ce critère fait non seulement allusion à la **fiabilité des livraisons**, c'est-à-dire tout ce qui fait que la marchandise, le produit ou la prestation achetée est disponible au moment où l'entreprise en a besoin, et ce, en tout temps. Mais il fait aussi référence à la **rapidité de la livraison** ou encore à la **réactivité du fournisseur** lorsque nécessaire. Pour Wal-Mart, l'entreprise mesure le pourcentage des commandes reçues à temps ; pourcentage des retards. Par ailleurs, ces critères servent bien-sûr à évaluer les fournisseurs avant de débiter une collaboration avec, mais ils permettent aussi à l'entreprise de décider de ceux qui restent et de ceux qui quittent le système à chaque année.

Grâce à ce critère, les entreprises s'assurent que leurs fournisseurs seront en mesure de maintenir un approvisionnement continu et d'assurer la livraison dans les délais, ce qui correspond au risque c1.1a) dans la typologie basée sur le système relationnel interne et externe de l'entreprise et sur l'envergure de ses opérations. Par ailleurs ce critère permet aussi à l'entreprise de s'assurer que chacune des étapes de la livraison seront effectuées avec soin et professionnalisme, notamment le transport, ce qui jugule le risque c9.3, relatif aux éventuels risques que représente le transport ou que pourrait courir la marchandise durant cette étape.

Il en est de même pour ce qui est de la logistique, avec le risque c1.4 relatif au risque logistique, et plus exactement à l'absence de système de traçabilité performant ou à la non-conformité avec les normes nationales et internationales pour ce qui est du suivi et de la traçabilité des différents produits

5.2.2.4 Le système d'information

Le fait que le fournisseur dispose d'un **système d'information performant et compatible avec celui de l'entreprise** est un autre critère qui revêt une importance particulière, surtout lorsque l'entreprise doit faire affaires avec une multitude de partenaires pour fabriquer son produit final, dans la mesure où il s'agit de la condition sine qua none pour assurer la bonne circulation de l'information entre les différents acteurs qui interviennent sur la chaîne de valeur. Ce critère permet de prévenir le risque c1.3c) de la typologie proposée par Dumitriu (2006), c'est-à-dire qu'il permet de réduire le risque de rappel des produits du fait de l'information échangée lors de l'étiquetage du produit : désinformation / information incomplète ou inexacte / risque logistique.

Par ailleurs, ce critère permet aussi de composer avec le risque c2.7b), à savoir le risque d'information dû à des erreurs, omissions et erreurs dans les transactions. Enfin, toujours selon la typologie de Dumitriu (2006) le fait que le fournisseur dispose d'un système d'information adéquat permet de palier au risque c6.1d), qui correspond au risque d'accident industriel dû à une mauvaise communication.

Par ailleurs, le fait que le fournisseur dispose d'un système d'information fiable et performant permet aussi d'assurer la protection de la confidentialité des données qu'il échange avec l'entreprise. Dans ce cas là, le principal risque géré est le risque c2.7a) concernant le risque d'information et qui se traduit par des transactions malveillantes et/ou des intrusions dans les bases de données et/ou de l'espionnage industriel qui constituent une intrusion venant de l'intérieur (risque dû à un contrôle inadapté sur les droits d'accès des employés) ou de l'extérieur (risque dû à la conception du système de sécurité et/ou aux procédures d'exécution).

De plus, toujours pour ce qui est de la sécurité des échanges de données, un système d'information performant permet de composer avec le risque c2.1e) relatif à l'incapacité de l'entreprise ou du fournisseur à protéger la propriété intellectuelle (les concurrents peuvent avoir accès à des données confidentielles ou utiliser les brevets, etc.).

5.2.2.5 Diversification des fournisseurs

La nature même du fournisseur, sa taille, sa localisation ou encore son type de gouvernance se révèle comme un autre critère lors du choix des fournisseurs. Le recours à cette pratique s'explique dans un premier temps par la volonté des entreprises dites responsables de réduire les inégalités entre les individus et de laisser leur chance aux femmes, aux handicapés, aux minorités ethniques, aux vétérans ou aux homosexuels. Cependant, il ne s'agit pas toujours uniquement d'une initiative purement sociale et bienfaitrice des entreprises, dans la mesure où certains gouvernements, notamment américains et canadiens proposent des incitatifs financiers aux entreprises qui mettent en œuvre ce type de pratiques, dans le but de permettre aux différentes PME de devenir fournisseurs et donc de se développer auprès des grandes entreprises.

Dans un second temps, nous pouvons remarquer que la diversification des sources représente d'autres avantages notamment lorsque, pour n'importe quel raison, un fournisseur n'est pas en mesure de répondre aux attentes de l'entreprise. Dans ce cas, la diversification des sources d'approvisionnement permet de palier au risque c1.1a) qui prévoit que le fournisseur n'est pas capable de maintenir un approvisionnement continu ni d'assurer la livraison dans les délais. Par ailleurs, la diversification des sources permet aussi à l'entreprise de gérer le risque c1.1c) qui attrait au pouvoir de négociation des fournisseurs.

En outre, disposer de plusieurs sources situées à différents coins du monde permet à l'entreprise de composer avec le risque c8.3b), concernant la haute vulnérabilité et le manque de flexibilité stratégique pour répondre aux fluctuations de demande du marché, spécialement quand les rendements de l'entreprise dans ses marchés/industries/secteurs sont corrélés positivement.

Enfin, en variant la localisation de ses sources d'approvisionnement, l'entreprise s'assure aussi une gestion des risques c10.1, c10.3, c10.4 et c.10.5 relatifs au risque de changement de contexte, respectivement économique, démographique et social, politique, ainsi que légal et réglementaire ; en plus du risque c.11, relatif au risque pays, dans son intégralité.

5.2.2.6 Le contrat et les clauses contractuelles

Du point de vue juridique, le contrat est l'outil par excellence pour garantir le respect des obligations et des engagements de chacune des parties. C'est par le biais du contrat que l'entreprise peut s'assurer du standard de l'offre que proposeront les fournisseurs ou du respect de certaines procédures ou exigences de sa part. Le contrat et les clauses qu'il comporte sont donc des outils capitaux pour les entreprises notamment pour ce qui est de la gestion du risque c1.1b), relatif aux articles non-conformes, ou au risque c7.4a), relié au manque de conditions dans l'accord, de termes dans le contrat.

Les clauses du contrat quant à elles sont des outils que les entreprises doivent manier avec finesse dans la mesure où elles peuvent la protéger du risque c7.2, relatif au risque « d'enfermement » qui signifie que l'entreprise se retrouve piégée du fait d'un contrat de service, avec une qualité de service et un prix prédéterminé sur le long-terme, ainsi que des autres éléments du risque c7.4, relatif aux accords sur le long-terme.

Notamment le risque 7.4b) relatif au risque de « limite de glissement », ce qui signifie qu'en l'absence de stipulations spécifiques en ce qui concerne les processus, une surprime peut être chargée pour ce que l'entreprise partenaire considère comme « un extra » ; le risque 7.4c) faisant allusion au manque de

stipulations spécifiques concernant les standards de performance que le partenaire est supposé maintenir, et ce, sur toute la durée du partenariat (performance financière et opérationnel, structure de coûts et réputation) ; 7.4d), risque relatif au manque de stipulations spécifiques concernant le plan de communication et la « transparence » du partenaire ; et enfin 7.4e) qui représente le risque de manque de stipulations spécifiques concernant le transfert de connaissances : l'emploi du temps et les coûts partagés

5.2.2.7 La capacité financière

La capacité financière n'est pas un critère cité par toutes les entreprises de notre échantillon, probablement parce qu'il s'agit d'un élément qui semble complètement naturel, implicite, tant il est important. En effet, s'assurer que son fournisseur dispose des moyens financiers suffisants pour mener son activité comme il se doit, dans des conditions optimales et sans risque de rupture soudaine de la chaîne d'approvisionnement pour cause de faillite. Ce critère permet de gérer le risque 1.1d) selon Dumitriu (2006), qui fait référence au manque de stabilité financière du fournisseur, ainsi que le risque c4.1 qui porte sur l'éventualité que le fournisseur se trouve dans l'impossibilité d'assurer ses obligations financières lorsque de nouveaux projets/investissements mènent à d'importantes sorties d'argent.

5.2.2.8 Aspects éthiques

Un autre critère incontournable lorsque nous étudions les processus de sélection et de qualification des fournisseurs des dix entreprises qui composent notre échantillon est le critère social. Nous avons pu remarquer l'importance que représentent aux yeux de ces grandes firmes des éléments tels que le respect de l'environnement, le respect des droits de l'homme et de la condition humaine, notamment pour ce qui est des salaires et des conditions de travail. Ce critère relativement récent dans les consciences permet à l'entreprise de palier au risque c2.5 relatif au risque de réseau, c'est-à-dire avec les parties prenantes de l'environnement de l'entreprise et notamment la société civile.

Cette préoccupation permet à l'entreprise de composer avec le risque c2.5a) concernant une éventuelle catastrophe environnementale (certains risques environnementaux sont plus importants que le risque acceptable); c2.5b) spécifique aux risques sur la santé inconnus/non vérifiés et pour le moment peu contrôlable, par exemple : « le syndrome de la classe économique » pour le secteur du transport aérien ; les radiations des téléphones mobiles et cancers du cerveau ; les jeux vidéos et leur conséquences sur l'agressivité des enfants ainsi que sur l'épilepsie ; maladie de la vache folle ; matériaux de construction toxiques comme l'amiante, etc. ; ainsi que le risque c2.5c) portant sur le risque de boycott du produit (attitude hégémonique face à la communauté et aux entreprises locales).

5.2.2.9 Aspects juridiques

Une grande majorité des entreprises étudiées expriment clairement leur volonté de mettre en place des partenariats sur le long-terme avec leurs fournisseurs. Ce type de relation, comme nous l'avons expliqué au cours du chapitre 4 dans notre partie consacrée à la relation de partenariat, a pour objectif, pour l'entreprise, d'installer un climat de confiance avec ses fournisseurs, de sorte à se lancer dans un partenariat « gagnant-gagnant ». Pour les entreprises, le partenariat est la relation qui semble offrir le plus d'avantages en termes d'efficacité de la chaîne de valeur, dans la mesure où ce type de relation permet une plus grande coopération entre les parties.

Chacune a intérêt à assurer la meilleure performance pour assurer la pérennité et l'efficacité de la production, alors que cette coopération facilite aussi les relations entre les partenaires, le dialogue en cas d'incident et une meilleure compréhension. Enfin, lorsqu'il s'agit d'une relation de long-terme, l'entreprise accepte volontiers d'aider et d'encourager ses fournisseurs dans leur développement ou la réalisation d'investissements, sources d'amélioration de la performance et donc de meilleure efficacité de la chaîne de valeur.

Bien entendu, ce type de relation, en particulier, nécessite un cadre juridique et légal clair pour permettre non seulement aux partenaires d'afficher leurs exigences, leurs attentes et les conditions de leur coopération, mais aussi de se couvrir en cas de litige. Ce cadre juridique est symbolisé par le contrat, signé entre les deux parties et où se trouvent les obligations et les droits de chacune d'entre elles de sorte à assurer une bonne collaboration. Certes, l'aspect juridique prend une place plus ou moins importante dans la politique des entreprises, principalement du fait du secteur dans lequel ces dernières évoluent ou des entités avec lesquelles elles font affaires, mais le contrat et sa rédaction reste le principal critère d'ordre juridique dont les entreprises tiennent compte lors de la sélection de leurs fournisseurs.

5.2.2.10 Les procédures

Les procédures mises en place par les fournisseurs, que ce soit au niveau du contrôle des processus de production, des produits eux-mêmes, de la traçabilité des produits ou de la formation, permettent principalement de pallier au risque C.1 relatif au risque opérationnel. En effet, le fait que le fournisseur mette en place ce type de procédures permet de garantir une meilleure qualité des produits, ou du moins de s'assurer que celui-ci sera en mesure de proposer des produits conformes aux spécifications initiales (risque C1.1b).

Elles permettront aussi de contribuer à une meilleure fiabilité des livraisons, dans la mesure où la traçabilité réduit le risque relatif aux déviations, ainsi qu'aux retards de livraison (risque C1.1a). S'il s'agit de procédures de contrôle des processus de production, l'entreprise est en mesure de prévenir les risques de la catégorie C1.2 relatifs à la continuité et à la qualité des processus, notamment pour ce qui est des pannes (C1.2a) et des autres dysfonctionnements qui pourraient survenir lors de la phase de production des produits (C1.2c).

Les procédures de contrôles permettent aussi, par conséquent de réduire les risques reliés au rappel des produits (risque C1.3b), alors que les procédures de traçabilité permettent de composer d'avantage avec le risque logistique C1.4.

Enfin, les procédures de formation permettent aux fournisseurs d'améliorer leur offre globale dans la mesure où elles leur permettent d'améliorer la qualité et l'efficacité des processus de production, rendant les rendant plus fiables et plus performants, ce qui a un impact direct sur la compétitivité du fournisseur et donc de toute la chaîne de valeur.

5.2.3 Grille de synthèse

Maintenant que nous avons recensé et expliqué les différents critères dont les entreprises de notre panel tiennent compte lors de l'évaluation de leurs fournisseurs, nous sommes en mesure d'élaborer notre grille de synthèse reprenant tous les critères que nous avons identifiés, ainsi que plusieurs sous-critères, grille qui sera l'outil principal de notre processus optimisé d'évaluation et de sélection des fournisseurs.

Nous allons donc présenter tous les critères et sous-critères qui constitueront notre grille de synthèse avant de présenter la grille elle-même, adaptée aux études de cas que nous avons réalisées dans ce travail.

5.2.3.1 Critères et sous-critères

Le premier critère que nous avons choisi d'intégrer à notre grille de synthèse est **l'exploitation et la performance logistique du fournisseur**. Ce critère, comme son nom l'indique concerne la performance opérationnelle du fournisseur ainsi que les différents éléments relatifs à la logistique, aux livraisons ou aux expéditions des produits. La diversité des éléments rassemblés dans ce critère explique la multitude de sous-critères qu'on y retrouve. En effet, nous avons choisi de rassembler dans ce critère les éléments relatifs à la qualité des produits offerts par le fournisseur, au degré de satisfaction des clients du fournisseur, à la performance des fournisseurs du fournisseur, à ses capacités en

termes de logistique, ses capacités d'innovation ainsi que la qualification et le savoir-faire de sa main d'œuvre ou encore les nouvelles technologies qu'il maîtrise, notamment en termes de moyens de communication.

Le second critère concerne **les différentes procédures mises en place pour le fournisseur**. Ce critère prend en compte les procédures de contrôle, les procédures de formation, qui font que l'entreprise apprend en accumulant de l'expérience ce qui lui permet d'accroître son niveau de performance comme nous l'avons identifié lors de l'analyse des modèles issus de la littérature. Cependant, l'étude des critères de sélections des entreprises de notre échantillon, nous ont aussi montré que ces dernières attachent une grande importance à la traçabilité des produits, ainsi qu'aux procédures mises en place par le fournisseur à ce sujet, qui permettent notamment d'améliorer la fiabilité des livraisons, et facilitent la planification de la production.

Un autre type de procédures que nous avons pu identifier lors des analyses des entreprises de notre échantillon concerne les procédures de négociation, dans la mesure où les capacités de négociation de l'entreprise auprès de ses fournisseurs peuvent avoir une grande influence sur la qualité et les coûts des produits que l'entreprise propose.

Le critère suivant qui semble très important lorsqu'on s'intéresse au processus d'évaluation des fournisseurs concerne **les aspects juridiques** de la relation entre l'entreprise et son fournisseur. En effet, le contrat et les termes du contrat sont les seuls éléments juridiques qui permettent à l'entreprise de se protéger contre les abus d'un fournisseur, qui lui permettent de faire valoir ses droits, ou qui permettent de consigner de manière officielle les obligations du fournisseur.

Le cadre contractuel du fournisseur est donc un élément déterminant dans la sélection d'un fournisseur, dans la mesure où il doit être compatible avec les attentes, les habitudes et le fonctionnement de l'entreprise. Par ailleurs, un autre élément, qui n'est pas mis en avant par les entreprises de l'échantillon, mais que nous jugeons pertinent d'inscrire dans notre grille d'analyse concerne le nombre de litiges qu'a connu le fournisseur les dernières années. En effet, cela peut refléter les habitudes et les pratiques du fournisseur dans le passé et permet donc à l'entreprise d'anticiper ce que sera sa relation avec son fournisseur, notamment pour ce qui est de la confiance qu'elle lui accorde.

Un autre aspect qui revêt une importance toute particulière, ce qui en fait le critère suivant de notre grille est **l'aspect financier**. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent au paragraphe 4.3.1.5 consacré au modèle D&B (Dun et Bradstreet), les critères financiers sont des éléments à prendre impérativement en compte lorsqu'il s'agit de choisir un fournisseur, particulièrement pour ce qui est de la capacité financière du fournisseur ainsi que son niveau de crédit, autrement dit, il s'agit de s'assurer de la solvabilité et de la rentabilité de l'entreprise avec qui on se lance en affaires.

Le cinquième critère que nous avons décidé d'inscrire dans notre grille de synthèse concerne **les aspects stratégiques**, comme notamment la taille de l'entreprise, la structure de son marché et l'envergure de ses opérations, à savoir s'il s'agit d'une entreprise de dimension locale ou internationale. Nous nous intéressons aussi à la **compétitivité** de l'entreprise sur son marché ainsi que les parts qu'elle possède sur ce même marché. Un autre sous-critère est le niveau de concentration du secteur du fournisseur, c'est-à-dire le nombre d'acteurs présents dans ce secteur. L'entreprise devra aussi prendre en compte la structure des coûts et le contrôle des coûts du fournisseur. Cependant, au regard des critères que les entreprises de notre échantillon semblent évaluer, nous souhaitons rajouter dans notre cadre d'analyse un aspect relatif à l'évaluation des sous-traitants du fournisseur, notamment dans le cas des différents manufacturiers que nous avons étudiés.

En outre, l'entreprise devra prêter attention au management du fournisseur, bien-sûr en termes de qualité, comme nous l'avons identifié grâce à la littérature, mais aussi en termes de types de management puisque la diversification des fournisseurs selon leur type de management est un élément qui semble apprécié par plusieurs entreprises de notre échantillon (femmes, minorités, invalides, homosexuels, etc.).

Enfin, le dernier critère de cette grille, qui semblait quasiment inexistant au regard des différents modèles issus de la littérature que nous avons étudiés, mais qui s'avère très important pour les entreprises de notre échantillon, au point d'être parfois le critère autour duquel est établie toute la stratégie de l'entreprise, concerne **les aspects éthiques**. L'absence de ce critère dans les modèles que nous avons identifiés au sein de la littérature peut s'expliquer par le fait que cette dimension, était encore inconnue, ou du moins négligée, il y a quelques années. Cependant, lorsqu'on s'intéresse aux processus d'évaluation des fournisseurs mis en place par les entreprises de notre échantillon, on peut remarquer que ce critère est devenue, et probablement à juste titre, une des principales préoccupations de certaines entreprises, dites socialement responsables, ou en passe de le devenir.

Ce critère tient compte notamment de la manière dont l'entreprise s'investit pour protéger l'environnement, à savoir que l'environnement représente bien entendu l'environnement naturel dans laquelle évolue l'entreprise, mais aussi l'environnement social et culturel, c'est d'ailleurs pour cela que de nombreuses entreprises de notre échantillon exigent que leurs fournisseurs respectent les lois et la réglementations mises en place dans la région où ils se trouvent, ou qu'ils se conforment aux lois internationales, voir à leur propres systèmes de valeurs lorsque les réglementations locales sont jugées trop laxistes, ou inférieures aux standards occidentaux.

Ce critère tient aussi compte de la manière dont elle exerce ses activités, c'est-à-dire, notamment de la manière dont elle traite ses employés, c'est-à-dire les conditions de travail qu'elle leur impose, ainsi que les conditions de rémunération

qu'elle propose où le bannissement de certaines pratiques comme le travail des enfants ou la discrimination entre les individus, peu importe le motif.

5.2.3.2 La grille de synthèse

Nous allons maintenant présenter la grille que nous avons élaborée et qui représente le principal outil de notre processus optimisé d'évaluation et de sélection des fournisseurs.

L'objectif de cette grille sera d'observer, d'après les données obtenues grâce aux études de cas que nous avons réalisées, si les critères et les sous-critères que nous avons établis s'inscrivent bien dans le processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs mis en place par les entreprises de notre échantillon.

TOTAL Exploitation & Logistique (%) = (1.1 + 1.2 + ... 1.6)/6	6/6 =100%	5/6=83 %	6/6=100 %	6/6=100 %	5/6=83%	5/6=83 %	6/6=100%	5/6=83 %	6/6=100 %	6/6=100 %	
2. Procédures du fournisseur											
2.1 De contrôle	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	10/10= 100%
2.2 De formation (courbes d'expérience)	*	*	*	*	*		*	*	*	*	9/10=90%
2.3 De négociation				*	*				*		3/10=30%
2.4 De traçabilité des produits	*	*	*	*		*		*	*		7/10=70%
TOTAL Procédures (%) = (2.1 + 2.2 + ... + 2.4)/4	3/4=75 %	3/4=75 %	3/4=75 %	4/4=100 %	3/4=75%	2/4=50 %	2/4=50%	2/4=50 %	4/4=100 %	2/4=50 %	

3. Aspects juridiques											
3.1 Cadre contractuel et compatibilité avec les exigences de l'entreprise	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	10/10= 100%
3.2 Nombre de litiges sur les dernières années											0/10=0%
TOTAL 3 (%)= (3.1 + 3.2)/2	1/2=50 %	1/2=50 %	1/2=50 %	1/2=50 %	1/2=50%	1/2=50 %	1/2=50%	1/2=50 %	1/2=50 %	1/2=50 %	
4. Aspects financiers (voir rapport D&B)											
4.1 capacité financière	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	10/10= 100%
4.2 crédits	*			*	*		*	*	*		6/10=60%
TOTAL 4 (%)	2/2=100 %	1/2=50 %	1/2=50 %	2/2=100 %	2/2=100%	1/2=50 %	2/2=100%	2/2=100 %	2/2=100 %	1/2=50 %	

5. Aspects stratégiques											
5.1 Taille de l'entreprise et envergure de ses opérations (nationale/internationale)	*		*	*		*		*	*	*	7/10=70%
5.2 Compétitivité et part de marché	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	10/10= 100%
5.3 Niveau de concentration du secteur du fournisseur				*				*			2/10=20%
5.4 Structure des coûts et contrôle des coûts	*	*	*	*	*	*		*	*	*	9/10=90%
5.5 Sous- traitants du fournisseur	*	*	*	*		*	*	*	*	*	9/10=90%
5.6 Qualité du management et du système de gouvernance mis en place	*	*	*	*	*	*		*	*	*	9/10=90%
TOTAL 5 (%)	5/6=83 %	4/6=67 %	5/6=83 %	6/6=100 %	3/6=50%	5/6=83 %	2/6=33%	6/6=100 %	5/6=83 %	5/6=83 %	

6. Aspects éthiques											
6.1 Conditions de travail	*	*	*	*		*	*	*	*	*	9/10=90%
6.2 Respect de l'environnement	*	*	*	*		*		*	*	*	8/10=80%
TOTAL 6 (%)	2/2=100 %	2/2=100 %	2/2=100 %	2/2=100 %	0/2=0%	2/2=100 %	1/2=50%	1/2=50 %	2/2=100 %	2/2=100 %	

5.3.1.1 Exploitation et logistique du fournisseur

Pour ce qui est du premier critère concernant l'exploitation et la logistique du fournisseur, lorsque l'on analyse la figure 5.5, qui représente les résultats de notre grille de synthèse, on remarque que les entreprises que nous avons étudiées évaluent entre cinq et six des six sous-critères. En fait, il n'y a qu'un seul sous-critère qui n'est évalué que dans six cas sur dix, c'est celui concernant l'évaluation des fournisseurs du fournisseur, ce qui amène à envisager deux possibilités, à savoir : soit il s'agit d'un sous-critère effectivement négligeable aux yeux de quatre des dix entreprises étudiées, soit il s'agit d'un sous-critère d'évaluation pour lequel aucune information n'a été rendue disponible dans les documents que nous avons analysés pour ces entreprises.

En mettant l'accent sur ce type de risques, les entreprises cherchent à assurer avant tout la qualité de leur produit fini ainsi que la compétitivité de leur chaîne de valeur et le respect des délais de livraison. En effet, c'est de part l'évaluation du premier critère et de ses sous-critères que les entreprises tentent de se prémunir contre le risque que font peser les fournisseurs sur l'exploitation, en s'assurant que ces derniers proposent des produits ou des services de qualité, répondant aux besoins des clients, tout en étant capable d'assurer une livraison fiable, constante, rapide et sûre de la marchandise.

Par l'évaluation de ce critère, les entreprises peuvent de surcroît s'assurer que le fournisseur est en mesure de proposer des innovations permettant d'améliorer le produit final ou d'optimiser le processus de fabrication et peuvent aussi évaluer le niveau de technologie dont le fournisseur est équipé de sorte à s'assurer qu'il s'agit d'une entreprise avec laquelle elle pourra envisager une collaboration sur le long-terme, qui sera capable d'une part d'évoluer en fonction des besoins du marché et de répondre aux exigences potentiellement changeantes de l'entreprise et qui, d'autre part possède une technologie assez évoluée pour ne pas devenir obsolète dans un futur proche.

Cela répond aux attentes des entreprises quant à trouver un fournisseur avec lequel collaborer mais qu'elle pourra aussi former et faire évoluer en fonction de ses besoins.

Le fait que quatre de ces six sous-critères soient évalués par toutes les entreprises de notre échantillon permet d'attester de la représentativité de ce critère, d'autant que les deux seuls sous-critères restant affichent un score de 90% pour ce qui est des innovations dont est capable le fournisseur et du niveau de compétence de ses employés et de 70% pour ce qui est de l'évaluation des fournisseurs du fournisseur. Ce qui représente une représentativité de plus de 93% pour ce critère.

5.3.1.2 Le critère financier

Il en est de même pour le critère financier pour lequel six des dix entreprises affichent un résultat de 100%, ce qui signifie qu'elles évaluent leurs fournisseurs sur la totalité des sous-critères, les trois restantes affichant un résultat de 50% dans la mesure où ce critère n'est composé que de deux sous-critères. En fait il semblerait que les entreprises observées attachent d'avantage d'importance à la rentabilité du fournisseur plutôt qu'à sa solvabilité, ou du moins elles communiquent peu ou pas sur ce sujet ce qui explique que nous n'avons trouvé aucune information à ce propos.

Pour ce qui est du critère financier, il permet bien sur de prévenir les risques liés aux impayés, mais l'évaluation de ce dernier permet aussi aux entreprises de gérer les risques que les fournisseurs font planer sur la continuité des affaires, s'assurant que ces derniers ont les capacités financières pour fournir l'entreprise de manière fluide et continue et qu'ils ne risquent pas de faire faillite une fois la collaboration lancée.

5.3.1.3 L'aspect éthique

Un autre critère qui revêt une certaine importance pour ces entreprises est le critère éthique. Ce critère encore insignifiant il y a quelques années est devenu aujourd'hui capital pour bon nombre d'entreprises, devenant même dans certains cas, leur cheval de bataille. C'est le cas notamment de Toyota qui a fait de l'aspect éthique une des principales orientations de sa stratégie.

Dans notre grille d'évaluation, nous avons pris en compte les conditions de travail et le respect de la personne d'une part ainsi que le respect de l'environnement d'autre part, dans la mesure où ces deux sous-critères reprennent l'ensemble des éléments qu'évaluent les entreprises de notre échantillon lorsqu'elles veulent s'assurer des habitudes d'un fournisseur pour ce qui est de l'éthique. Lorsqu'on observe la figure 5.5, on remarque que huit des dix entreprises de notre échantillon s'intéressent aux deux sous-critères que nous venons de présenter, alors que seul Microsoft évalue un des deux critères, c'est-à-dire les conditions de travail et que seul Bombardier ne semble pas prêter plus d'importance au critère éthique, ou ne communique pas ou peu sur le sujet puisque nous n'avons pas été en mesure de collecter des informations en ce sens.

Cependant, aujourd'hui, toutes les entreprises, ne serait-ce que pour une question d'image et de réputation intègrent, à différents niveaux les facteurs éthiques dans leur stratégie. Pour ce qui est de la validité de ce critère, on note que 80 à 90% des entreprises étudiées en évaluent les sous-critères lorsqu'il s'agit de sélectionner des fournisseurs, ce qui confère à ce critère une représentativité élevée des pratiques des entreprises en général.

5.3.1.4 L'aspect stratégique

Après les trois critères analysés précédemment, celui qui semble revêtir le plus d'importance aux vues des résultats de nos analyses de cas, est celui concernant les aspects stratégiques, c'est-à-dire tous les éléments qui attirent notamment au type d'entreprise auquel appartient le fournisseur, à savoir, sa structure, son type de gouvernance, l'envergure de ses opérations, la compétitivité

qu'il affiche en comparaison avec celle de la concurrence, mais aussi tout ce qui attire au marché sur lequel se situe le fournisseur comme la structure du marché, son niveau de concentration, etc.

Pour ce qui est de l'évaluation de ce critère faite par les entreprises de notre échantillon, la moitié d'entre elles, à savoir Ford, Toyota, Wal-Mart, IBM et Nike en évaluent 87% des sous-critères, c'est-à-dire cinq sur six, négligeant chacune le même sous-critère, celui consacré au niveau de concentration du secteur, à moins que nous n'ayons simplement pas été en mesure de trouver des informations à ce propos. En fait, seules Boeing et Dell ont fourni des données quant à l'évaluation de ce sous-critère, ce qui ne représente qu'un cinquième des entreprises de notre échantillon, rendant par la même occasion ce sous-critère peu représentatif d'une généralité dans ce cas. Boeing et Dell sont d'ailleurs les seules entreprises qui évaluent ces six sous-critères, bien qu'elles n'appartiennent pas à la même industrie, ce qui nous conforte par conséquent dans le choix de nos sous-critères.

BMW pour sa part, en plus de ne pas tenir compte du niveau de concentration de l'entreprise ne semble pas non plus faire de la taille du fournisseur et de l'envergure de ses opérations un élément déterminant lors de la sélection. De même que Bombardier ou Microsoft dans la mesure où nous n'avons trouvé aucune donnée à ce sujet les concernant. Par ailleurs Microsoft est aussi la seule entreprise à ne pas évaluer la qualité du système de management et le type de gouvernance, ni la structure de coûts de ses fournisseurs.

Cependant, si on s'intéresse à la représentativité des sous-critères dont les entreprises doivent tenir compte lors de l'évaluation de l'aspect stratégique de leurs fournisseurs, on remarque qu'hormis pour ce qui est de la concentration du marché, tous les sous-critères sont évalués par 90 à 100% des entreprises ce qui permet d'affirmer que ces sous-critères peuvent être généralisés à l'ensemble des entreprises.

5.3.1.5 Les procédures

Ce critère affiche une certaine complémentarité avec le premier critère de notre grille de synthèse portant sur l'exploitation et la logistique du fournisseur dans la mesure où il permet, lui aussi de gérer le risque d'exploitation dans la mesure où il s'agit d'évaluer les procédures mises en place par le fournisseur pour assurer la qualité des produits, les progrès qu'il est capable de faire au fil de la collaboration avec l'entreprise et qui auront pour effet d'améliorer l'efficacité de la chaîne de valeur ou d'améliorer le produit proposé, ainsi que d'assurer une meilleure sécurité lors des expéditions en permettant notamment de suivre la marchandise lors de son transport. D'après la grille précédente, l'évaluation des procédures de contrôle est un élément primordial dans le processus de sélection des fournisseurs dans la mesure où ce sous-critère est évalué par 100% des entreprises observées.

Les capacités du fournisseur à développer une expertise et un savoir-faire résultant de l'effet d'apprentissage (Allaire et Frisiroto, 2004) représentent aussi un sous-critère apparemment déterminant dans la mesure où 90% des entreprises évaluent ce sous-critère. D'ailleurs, la seule à ne pas affirmer qu'elle évalue ce critère est Wal-Mart, mais dans ce cas, l'explication tient peut-être dans la nature même de l'industrie dans laquelle se trouve l'entreprise dans la mesure où dans le secteur du commerce de détails, une collaboration avec un fournisseur n'entraîne généralement pas d'effet d'apprentissage, sauf peut-être au niveau de la gestion des expéditions, mais dans ce domaine, Wal-Mart s'assure de la qualité de ses fournisseurs par des clauses contractuelles bien établies.

Pour ce qui est de la traçabilité des produits, sept entreprises sur dix affirment prêter attention à ce sous-critère lors de l'évaluation d'un fournisseur et pour ce qui est des capacités de négociation du fournisseur, seul trois entreprises, à savoir Boeing, Bombardier et IBM semblent tenir compte de ce sous-critère lors de l'évaluation de leurs fournisseurs. En moyenne, les sous-critères de l'évaluation des procédures, ont une représentativité d'environ 73%, ce qui est suffisant pour en permettre une généralisation de ce critère à la majorité des entreprises.

5.3.1.6 L'aspect juridique

Ce critère permet à l'entreprise d'évaluer le type de relation que le fournisseur entretient avec les partenaires avec lesquels il collabore. L'objectif pour l'entreprise lorsqu'elle évalue un tel critère est, d'une part, de s'assurer qu'elle sera en mesure de faire affaires avec le fournisseur en question en spécifiant au préalable les conditions de l'accord qui unit les deux partenaires ainsi que les obligations du fournisseur de sorte à ce qu'aucun litige entre les deux parties ne vienne perturber leur collaboration et dans le but de s'assurer que le cadre contractuel du fournisseur est compatible avec les exigences du fournisseurs.

D'autre part, en s'intéressant au nombre de litiges qu'a connu le fournisseur durant les dernières années, l'entreprise peut estimer s'il est plus ou moins dangereux de rentrer en affaires avec le fournisseur, du fait d'une probabilité de litige plus ou moins importante, et cela lui permet aussi d'ajuster son propre cadre contractuel. En effet, faire affaires avec un fournisseur qui a connu plusieurs litiges dans les années précédentes, implique un cadre conceptuel plus complet, permettant à l'entreprise de se couvrir peu importe la raison du litige.

Lorsqu'on s'intéresse à ce critère, on remarque qu'il a une représentativité de 50% dans la mesure où toutes les entreprises observées affirment qu'elles évaluent le cadre contractuel de leur fournisseur, mais aucune d'entre elles ne

semble se préoccuper du nombre de litige que le fournisseur a connu durant les dernières années. Cette absence de résultat peut s'expliquer par le fait qu'il s'agit d'une donnée plutôt difficile à obtenir, ou dont il est difficile de vérifier la véracité.

Cela peut aussi s'expliquer par le fait que nous n'ayons pas été en mesure de trouver les sources contenant de telles données, ou tout simplement par le fait qu'il s'agit d'un sous-critère que les entreprises n'évaluent pas lors de la sélection de leurs fournisseurs, ce qui rendrait notre sous-critère inutile pour la mise au point de notre modèle optimisé d'évaluation et de sélection des fournisseurs.

5.3.2 Résultats de synthèse par secteur d'activité représenté au sein de l'échantillon étudié

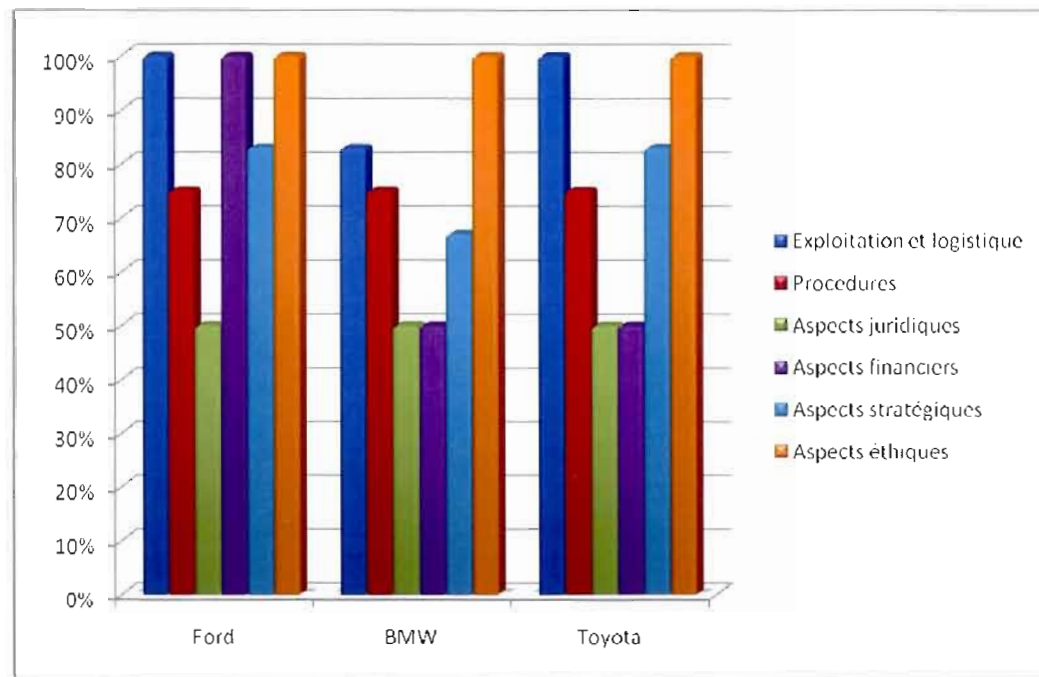
Poursuivons cette analyse sous un autre angle. En effet, après nous être intéressés aux différents critères et sous-critères, nous allons adopter une vision plus centrée sur les entreprises elles-mêmes, en analysant le profil de leur processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs de sorte une nouvelle fois à dégager des tendances, des observations communes nous permettant de généraliser notre processus tout en recherchant certaines exceptions propre à certains secteurs en particulier et qui mettrait à mal l'universalité de notre processus optimisé d'évaluation et de sélection des fournisseurs.

Pour faciliter cette analyse et surtout pour éviter les répétitions dues aux similitudes des observations au sein des différentes industries représentées dans notre échantillon, nous allons procéder à une analyse des processus d'évaluation de toutes les entreprises au sein de leur industrie respective. Le premier secteur d'activité présent dans notre échantillon est celui de la construction automobile, représenté par les entreprises Ford, BMW et Toyota, trois entreprises issues de différentes régions du monde.

5.3.2.1 Ford, BMW et Toyota

Pour ce qui est de ces trois entreprises, nous pouvons noter qu'aucun critère n'est laissé au hasard lorsqu'il s'agit d'évaluer un fournisseur. Cela s'explique notamment par le fait que, dans un secteur aussi compétitif, aucune source de risque potentiel ne peut être laissée de côté. Cependant, certains aspects apparaissent comme plus importants que d'autres, c'est le cas notamment de l'aspect financier. L'importance de ce critère s'explique probablement par le fait qu'aujourd'hui le rôle des constructeurs automobiles est principalement d'assembler les pièces et les sous-ensembles qu'ils reçoivent de leurs fournisseurs et par le fait qu'ils instaurent de véritables relations de partenariat qu'il n'est pas facile et très coûteux de recréer (ex : approvisionnement par la méthode synchrone).

De plus, ce sont des investissements lourds qui sont nécessaires pour rester compétitif dans cette industrie notamment pour être en mesure de développer des innovations nécessaires pour ne pas se laisser distancer par les concurrents, ce qui explique que les constructeurs préfèrent s'assurer que leurs fournisseurs ont les reins solides, pour ne pas compromettre une collaboration sur laquelle repose la compétitivité de toute la chaîne de valeur.

Figure 5.5 Tendance pour le secteur de la construction automobile

Un autre critère qui semble revêtir une importance particulière pour cette industrie est le critère concernant l'exploitation et la logistique du fournisseur dans la mesure où le savoir-faire et la fiabilité sont des éléments clés de la réussite dans cette industrie. En effet, il s'agit de produits d'une grande technicité pour lequel il est impératif d'innover. De plus, du fait de la complexification des automobiles, dont la construction fait intervenir un grand nombre de compétences très différentes, les entreprises de cette industrie n'ont d'autre choix que de collaborer encore plus profondément avec leurs fournisseurs, s'exposant davantage aux dysfonctionnements que ceux-ci pourraient connaître ou même à leur manque de compétences et de fiabilité.

Un troisième critère auquel Ford, BMW et Toyota accordent une grande importance est le critère éthique. Cela s'explique par le fait que dans cette industrie les conditions de travail ont la réputation d'être plus dures et que le niveau de qualification requis n'est pas toujours très élevé, ce qui favorise les

dérapages éventuels en termes de condition de travail ou de rémunération du personnel. Une autre élément qui permet d'expliquer l'engouement de ces entreprises pour l'éthique et pour le respect de l'environnement, est le fait qu'il s'agit d'une industrie polluante, produisant des produits eux-mêmes polluants et pour lesquels la tendance des innovations s'orientent vers une production propre au point de devenir un véritable argument marketing.

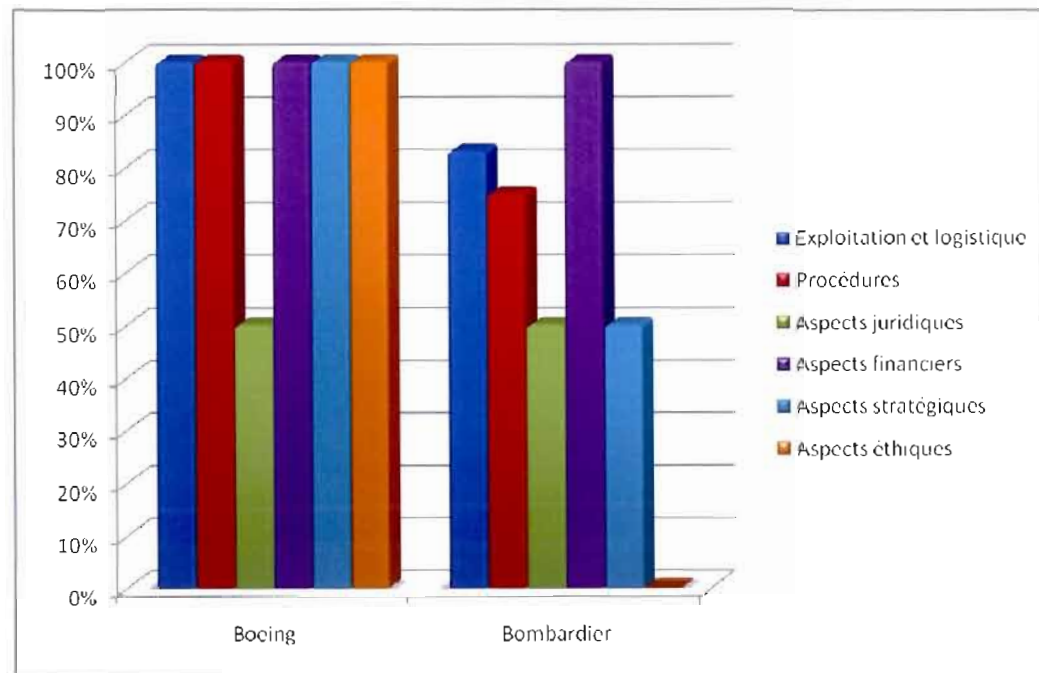
Ces entreprises n'ont donc d'autre choix que de faire de la préservation de l'environnement un critère clé lors de la sélection de leurs fournisseurs, à plus forte raison pour Toyota qui notamment avec le développement de véhicules hybrides a fait de la protection de l'environnement son cheval de bataille.

Une autre tendance que nous pouvons identifier à l'aide de la figure 5.6 est, d'une part, le fait que ces trois entreprises évaluent trois des quatre sous-critères consacrés aux procédures mises en place par le fournisseur, et d'autre part qu'il s'agit des trois mêmes sous-critères que ces entreprises évaluent, à savoir ceux concernant les procédures de contrôle, les procédures de formation, ainsi que celles concernant la traçabilité des produits.

5.3.2.2 Boeing et Bombardier

La seconde industrie représentée dans notre échantillon est celle de la construction aéronautique, avec les entreprises Boeing et Bombardier.

Figure 5.6 Tendances pour le secteur de la construction aéronautique



En analysant la figure 5.7, nous pouvons remarquer qu'il est plus compliqué d'identifier des tendances communes à ces deux entreprises pour ce qui est de leur processus d'évaluation et de sélection de leurs fournisseurs, sauf peut-être concernant le critère financier auquel on remarque que les deux entreprises prêtent une attention particulière. Cela s'explique notamment par le fait que dans cette industrie, les investissements requis sont colossaux et que ces entreprises ne peuvent pas se permettre d'investir dans une collaboration menacée de périliter du fait des difficultés financières ou même de la faillite du fournisseur.

Un autre critère que ces deux entreprises évaluent en profondeur lors de la sélection de leurs fournisseurs est le celui relié à leur exploitation et à leur logistique. Cela s'explique par le fait que la qualité des produits est un élément essentiel au sein de cette industrie de part la nature même de leur fonction, dans la mesure où un produit défectueux ne se traduit pas seulement par un mécontentement des clients que les fabricants peuvent résoudre par un rappel, mais par la mise en péril de vies humaines, ce qui ne laisse pas le droit à l'erreur. De plus il s'agit là aussi d'un secteur où l'innovation est un critère important de la réussite, innovation qui nécessite une bonne communication avec ses fournisseurs, d'où l'importance d'un tel critère.

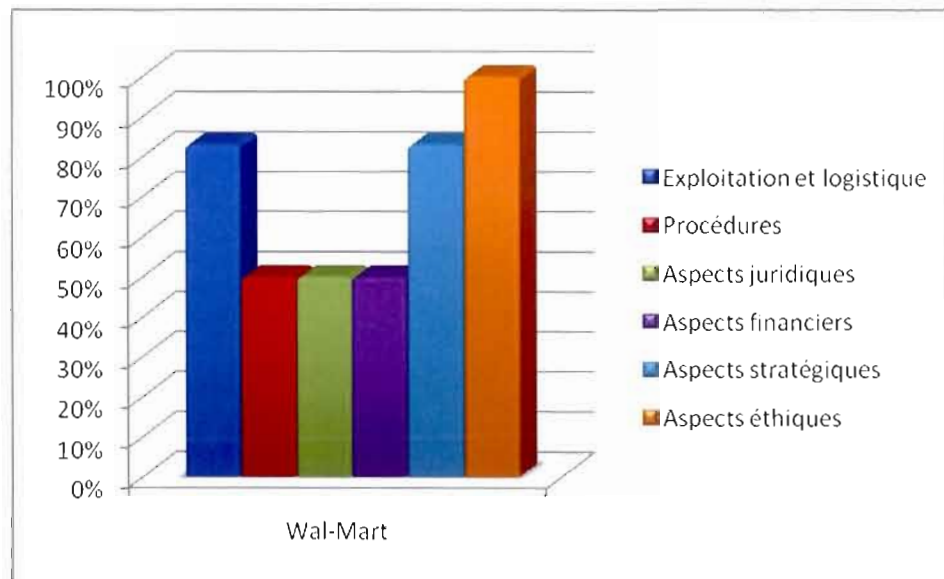
Pour ce qui est des procédures aussi nous pouvons observer une tendance commune à ces deux entreprises, à la seule différence que nous n'avons pas été en mesure de collecter des informations concernant l'évaluation de la procédure de traçabilité des produits de la part de Bombardier ce qui explique que cette tendance commune soit plus difficile à percevoir sur la figure 5.7

Cependant, il faut préciser que les différences que nous pouvons noter entre les processus d'évaluation des fournisseurs mis en place par ces deux entreprises peuvent résulter d'un manque d'informations. En effet, il est difficile d'affirmer catégoriquement que l'absence de données concernant le processus d'évaluation des fournisseurs de Bombardier est due au fait que l'entreprise ne prend pas en compte un certain nombre de critères lors de la sélection de leurs fournisseurs ou si elle est due au fait que nous n'avons pas été en mesure de collecter les données en question.

5.3.2.3 Wal-Mart

Le troisième secteur d'activités présent dans notre échantillon est celui du commerce de détail, représenté par le poids lourd du secteur, Wal-Mart, dont les résultats sont repris au sein de la figure 5.8.

Figure 5.7 Tendance pour le secteur du commerce de détail



La première observation que nous pouvons faire est qu'il est difficile d'identifier des tendances propres au secteur du commerce de détail dans la mesure où Wal-Mart est la seule entreprise issue de ce secteur présente dans notre échantillon. Nous ne disposons donc d'aucun point de comparaison pour affirmer qu'il y a des tendances propres à ce secteur, cependant, le fait que nous ayons étudié Wal-Mart, le leader de ce marché peut nous permettre de penser qu'il s'agit d'un choix relativement représentatif du secteur. Nous allons donc procéder à l'analyse des résultats de notre processus optimisé d'évaluation et de sélection des fournisseurs pour l'entreprise Wal-Mart pour s'assurer qu'il soit compatible avec les réalités de ce secteur.

Le critère qui semble le plus déterminant pour Wal-Mart est le critère éthique. Cela s'explique notamment par le fait que l'entreprise a été souvent pointée du doigt notamment pour en ce qui concerne sa politique de gestion des ressources humaines mais aussi parce que comme tout professionnel de la grande distribution, Wal-Mart est souvent attaqué, notamment pour les conditions avec lesquelles ces entreprises traitent les petits fournisseurs du fait de leur poids économique considérable, fournisseurs qui, pour leur survie, n'ont d'autre choix que de se plier à leurs exigences.

Cependant, bien que ce soit tout le secteur du commerce de détail qui est réputé pour les conditions difficiles imposées aux fournisseurs, Wal-Mart est la seule entreprise à avoir affronté un scandale à ce niveau là, ce qui nous permet de dire que bien qu'il s'agisse d'un critère sensible et donc important pour toutes les entreprises du secteur, il l'est sûrement encore davantage pour Wal-Mart ce qui explique que l'entreprise fasse désormais en sorte que les conditions de travail et le respect de l'homme et de l'environnement soient des enjeux centraux de sa stratégie, de celle de ses fournisseurs et de sa communication.

Un autre critère décisif dans le processus d'évaluation des fournisseurs de Wal-Mart est celui relatif à l'exploitation et à la logistique de ces derniers. Cette importance s'explique notamment par le fait que Wal-Mart ne fait que distribuer les produits de ses fournisseurs ce qui signifie que l'entreprise n'a aucun impact sur la qualité des produits, et donc, sur le degré de satisfaction des clients et doit donc faire confiance à 100% à ses fournisseurs. Il est donc impératif que ceux-ci soient en mesure de proposer des produits de qualité.

Par ailleurs, du fait du grand nombre de produits que proposent les entreprises œuvrant dans le secteur du commerce de détail, l'entreprise à affaires à une multitude de fournisseurs ce qui implique une coordination parfaite dans les livraisons des différents fournisseurs et donc une fiabilité et une rapidité exemplaire de leur part. De plus, le grand nombre de partenaires ainsi que le gros volume de commandes quotidiennes nécessite une bonne communication entre

l'entreprise et ses fournisseurs ce qui implique l'utilisation de systèmes d'information performants et compatibles entre eux.

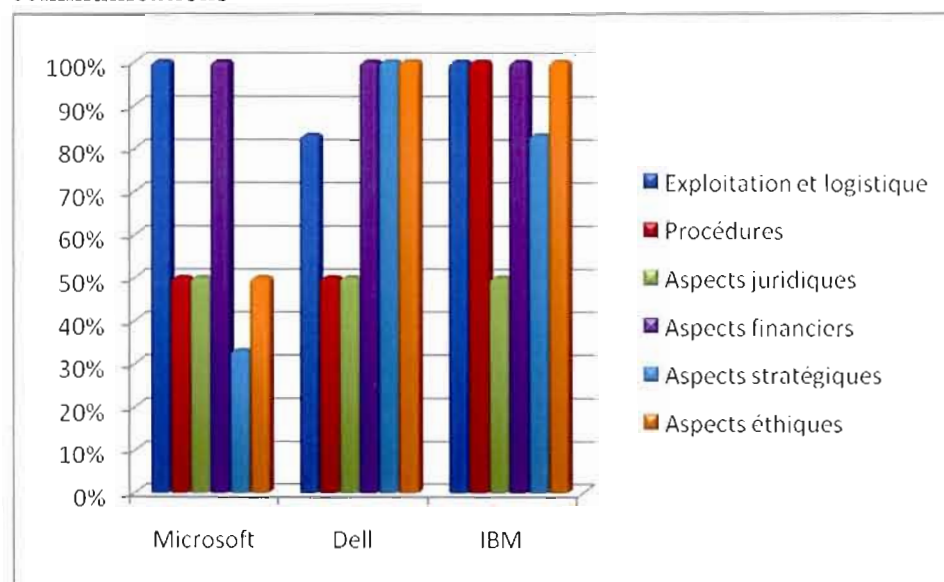
Un dernier critère prépondérant dans les résultats de notre processus d'évaluation des fournisseurs pour Wal-Mart est le critère stratégique. Ces aspects stratégiques doivent être évalués par l'entreprise dans la mesure où elle a affaires à une multitude de fournisseurs de différentes tailles, œuvrant sur une multitude de marchés, avec différents systèmes de gouvernance, etc. C'est pour cela que l'entreprise a besoin de savoir où se situe le fournisseur par rapport à ses concurrents, quels sont les prévisions et les tendances des différents marchés pour s'assurer de ne pas collaborer avec un fournisseur performant mais qui sera dépassé d'ici peu à cause d'un manque d'innovations.

5.3.2.4 Microsoft, Dell et IBM

Intéressons-nous maintenant au secteur des technologies d'information et communications représenté par les entreprises Microsoft, Dell et IBM. Comme nous pouvons le voir dans la figure 5.9, les résultats que nous avons obtenus sont pertinents, à la vue des résultats affichés, cependant, il est difficile d'identifier une réelle tendance commune à ces trois entreprises. Cela s'explique notamment par le fait que, malgré le fait que ces entreprises œuvrent dans le même secteur, celui de l'informatique, elles n'ont pas tout à fait les mêmes fonctions.

En effet, bien que Microsoft fabrique certains équipement, dont notamment sa console de jeux Xbox, l'entreprise est plutôt spécialisée dans la création de logiciels, dont les plus célèbres sont le système d'exploitation Windows ou la suite Office. Dell appartient elle aussi au secteur informatique mais se situe de l'autre côté de la chaîne de valeur dans la mesure où l'entreprise est spécialisée dans la production et dans l'assemblage d'ordinateurs. Enfin, IBM, regroupe un peu ces deux fonctions mais s'est aussi spécialisée aujourd'hui dans les services informatiques, notamment tout ce qui attrait aux services réseaux.

Figure 5.8 Tendance du secteur des technologies d'information et communications



Le fait que ces entreprises, bien qu'appartenant au même secteur, aient des activités différentes, a une influence sur la manière dont celles-ci appréhendent le risque et par conséquent sur la manière dont elles s'en protègent, ce qui explique qu'il est difficile de trouver une tendance commune à ces trois entreprises dans leur processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs, cependant nous sommes tout de même en mesure de faire certaines observations.

La première est que, peu importe les activités de l'entreprise, le critère financier semble être un élément décisif pour les trois entreprises étudiées. Cela s'explique en partie par le fait que ces entreprises œuvrent dans un secteur à haute technicité où l'innovation et le savoir-faire sont des éléments indispensables pour rester compétitif. De plus, et cela est vrai particulièrement pour Dell et IBM, assembler des ordinateurs fait intervenir une multitude de fournisseurs différents issus des quatre coins du monde. Ces conditions font qu'il est extrêmement coûteux, en termes d'argent et de temps, de mettre en place une nouvelle collaboration avec un nouveau fournisseur, c'est pourquoi les entreprises s'assurent au préalable de la rentabilité ainsi que de la solvabilité de leurs futurs

partenaires. Elles veulent vérifier que ces derniers ont les reins assez solides pour suivre les exigences du marché, fournir les innovations nécessaires pour ne pas se retrouver dépassé sur un marché en perpétuelle évolution et enfin qu'elles seront en mesure d'assurer un approvisionnement fiable et sans faille.

Le deuxième critère qui semble avoir une grande importance pour ces entreprises est celui consacré à l'exploitation et à la logistique du fournisseur. En fait, la seule des trois entreprises à ne pas évaluer tous les sous-critères ayant trait à l'exploitation et à la logistique des fournisseurs dans notre processus est Dell qui n'en évalue que cinq sur six. L'entreprise ne semble pas porter de réel intérêt à l'évaluation des fournisseurs de ses fournisseurs, ou du moins, aucune information dans ce sens n'a été collectée.

En revanche, les trois entreprises exigent que leurs fournisseurs soient en mesure de fournir des produits de qualité répondant aux besoins des clients tout en étant capables de développer les innovations nécessaires pour ne pas se faire dépasser par la concurrence dans la mesure où il s'agit d'un secteur en perpétuelle évolution et où les produits deviennent obsolètes quasiment dès leur mise en marché. Bien sûr la technologie mise en place par les fournisseurs est un sous-critère d'une importance capitale dans ce secteur tout comme la performance en termes de logistique dans la mesure où, comme nous l'avons précisé précédemment, ces entreprises doivent faire affaires avec une multitude de fournisseurs dispersés tout autour du monde.

Pour ce qui est des procédures, nous pouvons noter que seul IBM évalue les quatre sous-critères concernant ce sujet. Pour Dell, le critère relatif aux procédures de négociation ne semble pas revêtir d'importance particulière à la vue des informations que nous avons été en mesure de réunir, tout comme Microsoft, qui en plus n'évalue pas non plus les procédures de traçabilité des produits. En revanche, les trois entreprises en question évaluent les procédures de contrôle mises en place par le fournisseur ainsi que les procédures de formation. Ces deux éléments ont en effet un impact direct sur la qualité des produits et des procédures

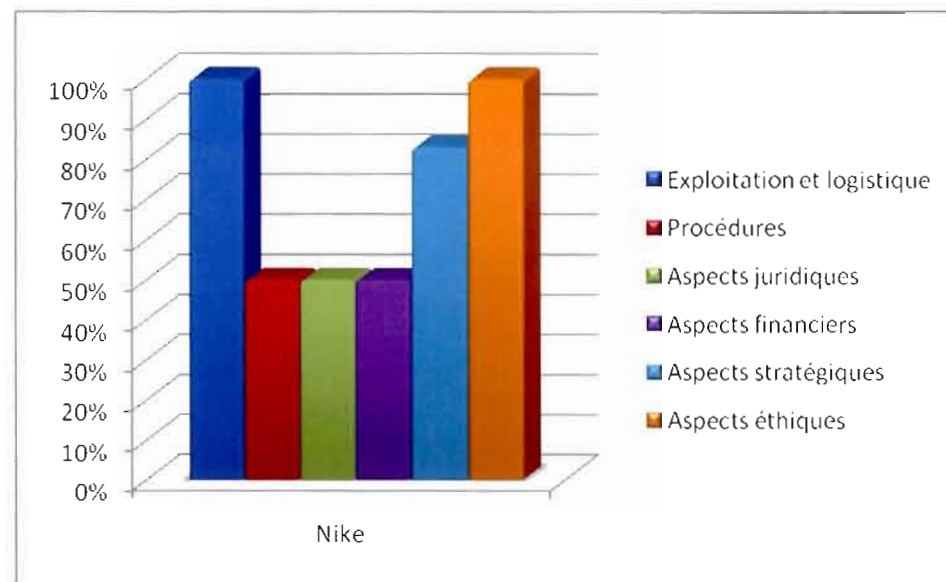
mises en œuvre, ainsi que sur les gains de productivité que représentent les effets d'apprentissage (Firsirotu, 2004).

Enfin, à la vue de la figure 5.9, le critère éthique est un élément auquel les entreprises étudiées prêtent aussi une grande attention, surtout le sous-critère relatif aux conditions de travail et au respect de la personne. Cela s'explique notamment par le fait que la conception d'ordinateurs fait intervenir une multitude de fournisseurs, compte tenu du nombre de composants qui entrent dans leur fabrication, souvent issus d'Asie et dont les conditions de travail ne sont pas toujours alignées sur celles qui sont en vigueur en occident. C'est donc pour assurer le bien être des employés et aussi probablement pour éviter tout risque pour leur réputation que ces entreprises s'intéressent à ces critères éthiques lorsqu'elles ont à choisir un fournisseur. Pour ce qui est du respect de l'environnement, Dell et IBM semblent y prêter plus d'attention que Microsoft, du moins d'après les données que nous avons pu collecter à ce sujet.

5.3.2.5 Nike

La dernière industrie que nous avons étudiée est celle de l'équipement sportif, avec pour la représenter, l'entreprise Nike, leader mondial de cette industrie.

Comme pour Wal-Mart et le secteur du commerce de détail, il est assez difficile d'identifier des tendances propres à l'industrie de l'équipement sportif dans la mesure où le seul représentant de cette industrie dans notre échantillon est l'entreprise Nike. Cependant, le fait que Nike soit le leader de ce marché et que tous ses concurrents possèdent un profil assez similaire dans leur organisation ainsi que dans leur stratégie, nous sommes en mesure d'affirmer que l'étude de Nike peut nous donner une idée de ce à quoi ressemble le processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs pour les entreprises du secteur de l'équipement sportif.

Figure 5.9 Tendance sur le marché de l'équipement sportif

Comme pour toutes les entreprises analysées précédemment, pour Nike le critère numéro un, relatif à l'exploitation et à la logistique du fournisseur tient une place prépondérante dans le processus de sélection et d'évaluation des fournisseurs. Cela s'explique notamment par le fait que l'entreprise ne possède aucune infrastructure pour fabriquer ses produits mais confie cette tâche à ses fournisseurs.

Cela implique le fait que les produits ne passent donc pas entre les mains de l'entreprise pour y subir des modifications ou pour être assemblés comme c'est le cas par exemple pour un fabricant automobile. Ici les produits vont donc directement des fournisseurs au client final. Bien sûr Nike effectue des contrôles et vérifie que toutes ses exigences soient respectées par les fournisseurs, mais cela n'empêche qu'il est nécessaire pour la pérennité de toute la chaîne de valeur que l'entreprise s'entoure de partenaires de confiance, capables de produire des articles de qualité, répondant aux besoins des clients, et surtout capable d'innover perpétuellement pour s'adapter à un marché en évolution constante car soumis aux impératifs de la mode.

Par ailleurs, l'entreprise doit aussi s'entourer d'entreprises avec lesquelles elle puisse communiquer facilement, peu importe la région du monde où elles se trouvent et que ces dernières soient en mesure de livrer les produits de façon rapide, sûre et fiable.

Un autre critère qui tient une place prépondérante dans le processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs pour Nike est le critère éthique. Ce critère comporte une dimension un peu particulière dans le cas de Nike dans la mesure où on se souvient des ennuis auxquels Nike a dû faire face lorsqu'elle a été accusée de faire affaires avec des entreprises infligeant à leurs employés des conditions de travail indignes et ayant recours aux travail des enfants. Il est donc incontestable que Nike, du fait de son passé prête une attention particulière à ce critère, ce qui risque de lui conférer une importance bien plus grande pour Nike que les autres entreprises du secteur et donc fausser la représentativité de l'entreprise.

Cependant, lorsque ce scandale a éclaté, il n'a pas seulement entaché la réputation de Nike mais à pointé du doigt toute l'industrie de l'équipement sportif, obligeant les autres entreprises du secteur de montrer patte blanche et de porter, elles-aussi, une grande attention à ce critère dans la mesure où un second scandale de ce type pourrait avoir des conséquences bien plus néfastes pour l'entreprise en question. Ce qui signifie, que bien que Nike porte peut-être plus d'importance à ce critère du fait de son passé, il est fort à parier que ses concurrents ne peuvent et ne veulent pas se permettre de laisser ce critère au hasard, ce qui au final nous permet d'affirmer qu'il s'agit d'une tendance commune à toute l'industrie.

Les aspects stratégiques sont aussi un critère que l'entreprise évalue lorsqu'elle souhaite sélectionner un fournisseur. En effet, l'entreprise évalue cinq des six sous-critères relatif à cet aspect, ignorant semblerait-il le niveau de concentration du secteur du fournisseur, on ne communiquant pas sur ce sujet.

En ce qui concerne les autres critères, c'est-à-dire ceux relatifs aux procédures, à l'aspect financier ainsi qu'à l'aspect juridique, Nike évalue à chaque la moitié des sous-critères que nous avons proposés et ne tient notamment pas compte des procédures de négociation ou de traçabilité, ni de la solvabilité de ses fournisseurs.

5.3.3 Limites de l'étude

Après avoir analysé les données consécutives à la mise en place de notre processus optimisé d'évaluation et de sélection des fournisseurs, nous avons été en mesure d'identifier certains avantages et inconvénients du processus en question.

Le premier inconvénient que nous avons identifié est qu'il est difficile, lorsqu'une entreprise semble ignorer un sous-critère, d'affirmer s'il s'agit effectivement d'un élément qu'elle ne prend pas en compte lors de l'évaluation de ses fournisseurs, ou s'il s'agit tout simplement d'un élément que l'entreprise prend en compte mais pour lequel nous n'avons pas été en mesure de collecter l'information pertinente. De plus s'il s'agit d'un critère dont l'entreprise ne tient pas compte, le fait elle volontairement, c'est-à-dire qu'elle ne se sent pas soumise au risque que ce sous-critère est supposé permettre de gérer, ou ignore t'elle ce sous-critère car elle n'a pas su identifier l'ensemble des risques auxquels elle est sujette et n'évalue pas les sous-critères en question, malgré elle.

Par ailleurs, en ce qui concerne la représentativité des différentes entreprises et des différentes industries présentes dans notre échantillon, nous avons pu remarquer que l'histoire des entreprises, leur passé a tendance à influencer leur processus d'évaluation des fournisseurs, comme c'est le cas notamment de Wal-Mart ou Nike qui accordent une grande importance aux aspects éthiques, du fait de scandales auxquels ils ont eu à faire face.

Cela pose un problème au niveau de la représentativité, dans la mesure où d'autres entreprises du secteur n'ayant pas eu à affronter les mêmes tourments ne prêteront pas le même intérêt à cet aspect. Même s'il est vrai, que ce soit dans le

cas de Wal-Mart ou celui de Nike, que le scandale en question à plutôt fait école, renforçant finalement les prises de conscience au niveau de l'industrie toute entière ce qui vient atténuer les divergences.

Cependant, lorsqu'on s'intéresse à la grille de synthèse que nous avons élaborée ainsi qu'aux analyses que nous avons faites, nous pouvons remarquer que tous les aspects que les entreprises ont dit prendre en compte y figurent. Nous pouvons donc conclure que le processus que nous avons élaboré permet à une entreprise lambda de savoir quels critères de base elle doit évaluer lorsqu'elle cherche à sélectionner un fournisseur, pour se protéger des différentes menaces que ce dernier représente.

Bien sûr il se peut qu'une entreprise se trouve dans un secteur particulier, ayant certaines spécificités doive prendre en compte un certain nombre de critères spécifiques au secteur en question qui ne se retrouvent pas dans notre processus, bien que cela ne se soit produit pour aucun des secteurs d'activités étudiés. Mais dans ce cas, il suffira à l'entreprise d'intégrer les critères spécifiques qu'elle soit évaluer aux autres critères déjà présents dans la grille pour s'assurer de la validité de son processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs.

CHAPITRE VI

Conclusions finales et contributions

L'objectif de cette étude était de concevoir un processus optimisé d'évaluation et de sélection des fournisseurs assez universel pour être utilisée par n'importe quelle entreprise, peu importe son type d'activité ou le marché auquel elle appartient.

Par ailleurs, ce processus a pour mission d'aider les gestionnaires à réduire la part de risque relié aux fournisseurs en aidant ces derniers à les évaluer selon plusieurs critères faisant intervenir les maillons clés de la chaîne de valeur, à savoir l'approvisionnement, l'exploitation, la logistique, etc. Le but était donc de fournir une vision globale des risques qu'il faut traiter lorsqu'on sélectionne un fournisseur, et ce, peu importe le domaine dans lequel l'individu qui les évalue est spécialisé ou le secteur dans lequel l'entreprise évolue.

L'élaboration d'un tel processus n'a pas été chose aisée dans la mesure où elle s'est faite par la synthèse des différents processus identifiés dans la littérature et des données obtenues au moyen des dix études de cas auxquelles nous avons eu recours. Cette démarche a été rendue indispensable par le fait que sur toutes les entreprises étudiées, et même davantage, aucune n'avait recours aux modèles exposés dans la littérature, soit parce que ces derniers étaient jugés trop théoriques, soit parce qu'ils ne s'adaptaient pas à leur situation.

La mise en place d'un outil d'évaluation et de sélection des fournisseurs fiable, universel et efficace permettant aux entreprises de composer plus facilement avec le risque fournisseur, sera donc sans conteste la contribution de l'auteur à la recherche.

Cependant, l'élaboration de cet outil de gestion des risques a nécessité un gros travail de recherche d'information, que ce soit au sein de la littérature ou pour ce qui est des informations nécessaires à l'élaboration de nos études de cas. Par ailleurs pour être en mesure de proposer un processus d'évaluation des fournisseurs fiable et performant, nous avons dû nous attarder sur une foule d'éléments relatifs au risque, à la gestion du risque puis au risque fournisseurs, ainsi qu'à sa gestion et ce, avant de nous concentrer sur le processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs à proprement parlé.

Le fait d'étudier une somme d'éléments aussi importante nous a fait courir le risque de nous éparpiller et de ne réaliser qu'une description des concepts du risque plutôt que d'en faire une analyse structurée et pertinente. Par ailleurs, un autre danger était de trop nous attarder sur certains concepts ou d'en ignorer certains autres, du fait d'une vision trop étroite, d'un manque d'objectivité, de préconceptions, ou tout simplement pour choisir la facilité.

Pour conserver cette objectivité et surtout pour ne pas nous égarer, nous avons fait en sorte de toujours garder nos questions de recherche en ligne de mire, de sorte à toujours suivre une direction établie et claire, nous permettant de ne pas nous égarer dans des questions secondaires certes pleines d'intérêt mais n'ayant pas leur place dans cette étude, car ne s'inscrivant pas dans la démarche qui nous intéresse.

L'idée était donc de répondre aux questions de recherche que nous avons soigneusement identifiées dans le chapitre deux, à savoir,

- a) Qu'est ce que le *risque fournisseur* et comment s'en protéger ?
- b) Comment concevoir et mettre en place un processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs performant afin de contrôler ex ante le risque - fournisseur?

Afin de répondre à ces questions de recherche, nous avons exploré la littérature scientifique afin de répondre à quelques questions préliminaires :

- c) Qu'est ce que le risque ?

- d) Quels sont les différents risques auxquels les entreprises doivent faire face et comment peuvent-elles y faire face ?

La figure 6.1 reprend la structure de notre étude et présente la trame que nous avons suivie pour répondre à ces différentes questions de recherche.

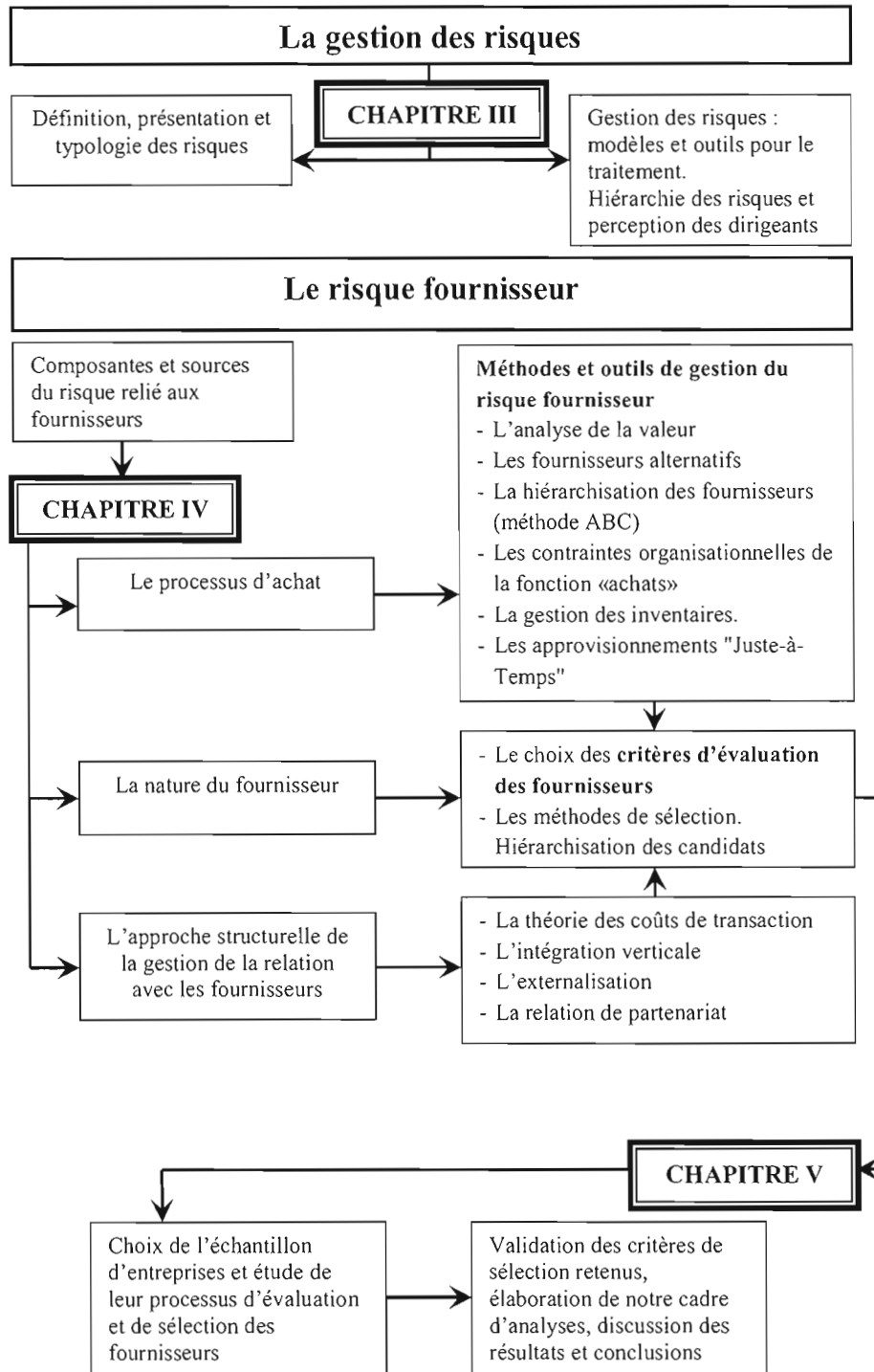
Pour ce qui est de la **première question préliminaire**, à savoir la définition du risque, la consultation de plusieurs types de sources, notamment des ouvrages principalement à caractère économiques et stratégiques nous a permis d'identifier plusieurs définitions. Cependant, toutes les définitions que nous avons étudiées, peu importe leur source, faisaient état de certains traits communs à savoir le fait qu'il s'agit d'une menace de préjudice pour l'entreprise, avec des conséquences et une probabilité d'occurrence plus ou moins élevées.

La définition que nous avons choisie comme référence pour cette étude, c'est-à-dire la définition du Australian and New Zealand Public Sector Guidelines for Managing Risk (1999), est celle qui reprenait le mieux ces différents termes et qui nous a semblé la plus pertinente pour cette recherche.

La **seconde question préliminaire** de recherche comportait en fait deux dimensions. Dans un premier temps elle nous a amené à analyser les différents types de risques auxquels sont confrontées les entreprises, ainsi que les différentes typologies de risques présentes dans la littérature. L'objectif était de présenter tous les risques sans s'attarder sur un risque en particulier, comme le risque fournisseur notamment, ce qui aurait pu faciliter notre étude.

Dans un second temps, cette question nous a amené à nous intéresser aux différents modèles et outils de gestion des risques présents dans la littérature. Par ailleurs, pour compléter cette étude de la gestion des risques, et aussi pour apporter une vision plus empirique de la gestion des risques, nous nous sommes intéressés à la perception qu'avaient les gestionnaires des différents risques auxquels était, selon eux, exposée leur entreprise, nous permettant de parvenir à l'élaboration de la forme finale de notre cadre d'analyse regroupant tous les critères importants et qui sont pris en compte par les entreprises.

Figure 6.1 Étapes de la recherche



Une fois ces notions concernant les risques et leur gestion, présentées, analysées et expliquées, nous avons été en mesure d’orienter la suite de notre recherche vers l’aspect de la gestion des risques qui nous intéressait plus particulièrement, à savoir les risques reliés aux fournisseurs.

Ainsi, pour répondre à notre **première question principale de recherche**, à savoir «Qu’est ce que le *risque fournisseur* et comment s’en protéger ? », nous avons fait premièrement une revue de la littérature afin de mieux comprendre en quoi le risque relié aux fournisseurs consiste et quels sont les méthodes et les outils que les entreprises ont à leur disposition pour réduire l’impact éventuel de ces risques.

Nous avons donc procédé à l’identification des composantes du *risque fournisseur*, à savoir, le processus d’achat, la nature du fournisseur ainsi que l’approche structurelle de la gestion de la relation avec les fournisseurs, puis nous nous sommes intéressés aux différents outils et processus présents dans la littérature et auxquels les entreprises ont recours pour se protéger contre le risque fournisseur. Cela nous a permis de comprendre le rôle du *risque fournisseur* parmi les nombreux autres risques encourus par une entreprise, son *positionnement* dans le cadre des diverses typologies de risques présentées dans la littérature, les *interactions* entre ce risque et les autres risques, ainsi que les mesures, moyens et outils pour la gestion de ce risque.

Enfin, nous avons concentré notre recherche sur un de ces outils pour la gestion du risque fournisseur, notamment le **processus d’évaluation et de sélection des fournisseurs**, afin de répondre à notre **deuxième question principale de recherche**, à savoir «Comment concevoir et mettre en place un processus d’évaluation et de sélection des fournisseurs performant afin de contrôler ex ante le risque -fournisseur? »

Au regard de notre recherche, nous sommes désormais en mesure d'identifier les différents critères qu'évaluent les entreprises de notre échantillon, et donc les entreprises en général, lorsqu'elles souhaitent sélectionner leurs fournisseurs. Les principales catégories de critères que nous avons identifiées sont :

- Exploitation et logistique du fournisseur, un critère qui regroupe notamment les sous-critères reliés à la qualité des produits, ainsi qu'à la satisfaction des clients, aux conditions et aux délais de livraison, la capacité du fournisseur à innover pour améliorer la compétitivité des processus de production, ainsi que le niveau de technologie que maîtrise le fournisseur, que ce soit, la aussi en termes de processus de production ou pour tout autre tâche comme par exemple le traçage des colis ou le système de communication. Ce critère prend aussi en compte la performance des fournisseurs du fournisseur, dans la mesure où eux aussi ont une grande influence sur la performance globale de la chaîne de valeur.
- Procédures du fournisseur, un critère qui comme son nom l'indique permet aux entreprises d'évaluer l'efficacité de toutes les procédures que le fournisseur a pour habitude de mettre en place et ce dans des domaines qui la concernent particulièrement. Un de ces domaines est la qualité, il s'agit pour l'entreprise d'évaluer les différentes procédures que le fournisseur met en œuvre pour garantir la qualité de ses produits. Un autre sous-critère concerne les procédures mises en place par le fournisseur pour mettre à profit l'expérience qu'il acquiert de sorte à augmenter l'efficacité de la chaîne de valeur. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, l'expérience qu'acquiert le fournisseur doit lui prodiguer une meilleure maîtrise de procédés et processus de production, ce qui devrait lui permettre de devenir plus efficace. Un autre point concerne les procédures mises en place pour le suivi des colis, dans la mesure où il s'agit d'un élément crucial pour la fiabilité des livraisons et aussi pour la gestion des approvisionnements.

- Pour ce qui est des aspects juridiques, le point finalement le plus significatif concerne le cadre contractuel du fournisseur, dans la mesure où c'est lui qui va rendre la collaboration entre l'entreprise et son fournisseur possible et surtout, c'est ce sous-critère qui établira les termes des contrats destinés à protéger les deux parties en cas de litige. En revanche, le second sous-critère, concernant le nombre de litiges que l'entreprise a eu au cours des dernières années ne semble pas vraiment significatif dans la mesure où nous n'avons pas été en mesure de trouver des informations à ce sujet lors de l'étude des entreprises de notre échantillon.
- Les aspects financiers, eux sont un élément incontournable de l'évaluation d'un fournisseur lorsqu'on examine les résultats de nos études de cas. En effet, 100% des entreprises de notre échantillon reconnaissent que la capacité financière des fournisseurs est un élément nécessaire à une bonne collaboration. Pour ce qui est du niveau de crédit, là aussi on remarque qu'il s'agit d'un sous-critère pertinent dans la mesure où 7 entreprises sur 10 reconnaissent évaluer ce critère.
- Le critère suivant tient compte de tous les éléments qui peuvent améliorer ou dégrader la performance de la chaîne de valeur en lien avec la stratégie mise en place par le fournisseur. Ce critère tient compte notamment de l'état et la structure du marché sur lequel évolue le fournisseur, ainsi que sa place sur le marché en question. Ce critère tient aussi compte du besoin de nombreuses entreprises concernant la gouvernance du fournisseur, c'est-à-dire non seulement les pratiques de management, mais aussi le type de gouvernance (minorités, handicapés, femmes...). Par ailleurs, ce critère permet aussi aux entreprises d'évaluer leurs fournisseurs de manière cohérente avec leur stratégie de diversification des sources, un élément très répandu chez les entreprises de notre échantillon.

- Enfin, le dernier critère permet aux entreprises de prendre en compte un élément important qui a de plus en plus d'impact, non seulement sur la manière de faire des affaires, mais aussi sur l'image et la notoriété des firmes, c'est-à-dire l'aspect social et environnemental. C'est notamment à travers ce critère que les entreprises pourront évaluer les conditions de travail que les fournisseurs imposent à leurs employés, mais aussi les conditions de rémunération, ainsi que les aspects relatifs à la santé et à la sécurité des individus. Mais il permet aussi de s'intéresser à l'impact des activités du fournisseur sur l'environnement.

Lorsqu'on s'intéresse à la grille de synthèse que nous avons élaborée à l'issue de cette recherche et qui reprend les différents critères et sous-critères ci-dessus, nous pouvons remarquer que les résultats qui y figurent sont plus qu'équivoque dans la mesure où plus de trois quarts des critères présentés sont évalués par plus de 70% des entreprises de notre échantillon. En fait, seul trois critères affichent un score inférieur à 30%. Cependant, comme nous l'avons expliqué, nous ne sommes pas en mesure d'affirmer si ces faibles résultats sont dus à un manque d'intérêt des entreprises lors de l'évaluation de leurs fournisseurs ou s'il s'agit simplement de critères évalués par les entreprises mais pour lesquels nous n'avons pas été en mesure d'identifier l'information pertinente.

La principale difficulté ici aura été d'identifier, de comprendre, et d'analyser les nombreux modèles et méthodes présentés dans la littérature. Nous ne sommes en effet pas en mesure d'affirmer que nous avons fait un recensement exhaustif de tous les outils présents dans la littérature d'une part du fait du trop grand nombre de références existantes, d'autre part du fait que l'état des connaissances évolue à un rythme très rapide, ainsi qu'au fait que certains de ces outils (surtout des outils informatiques et des bases de données) ne sont accessibles qu'en reversant à leur concepteur des sommes d'argent plus ou moins importantes, chose rendue impossible dans notre cas, compte tenu des ressources très limitées dont nous disposons.

Une fois cette analyse effectuée dans le cadre du **chapitre 4**, nous avons pu proposer un cadre et une grille d'analyse pour l'évaluation et la sélection des fournisseurs qui puisse permettre aux entreprises de réduire leur risque-fournisseur ex ante, en sélectionnant les fournisseurs les moins risqués parmi ceux qui ajoutent plus de valeur.

Enfin, nous avons testé ce cadre d'analyse en le mettant à l'épreuve dans le cadre de l'analyse de cas multiples (*Eisenhardt, 1989 : Yin, 1994*) que nous avons entreprise dans le chapitre 5, en utilisant un échantillon de 10 entreprises provenant de cinq secteurs d'activités différents.

Nous avons choisi l'étude de cas d'une part dans le but de vérifier notre cadre d'analyse de manière empirique, mais aussi car il s'agissait de la méthode de recherche répondant le mieux aux besoins de notre étude, notamment en termes de flexibilité de la démarche, flexibilité dont nous n'aurions pas pu bénéficier en ayant recours à une méthode quantitative, qui aurait posé des contraintes au niveau de notre cadre d'analyse et qui ne nous aurait pas permis de répondre aux questions de recherches nous concernant.

Dans un premier temps, nous avons procédé à la collecte des données secondaires à partir des rapports annuels et communiqués de presse de chaque entreprise, des formes K8 et K10 (concernant la dissémination des risques), de leur site web respectif.

Les dix entreprises que nous avons choisies sont d'une part issues de secteurs très variés, entre lesquels il n'existe aucune corrélation apparente nous permettant ainsi de tester notre processus dans différents cas de figures, différentes industries avec différents besoins, de sorte à tester la validité de notre processus pour ces entreprises et leurs secteurs, ce qui nous permettrait, si les résultats s'avéraient convaincants, d'extrapoler par la suite nos résultats à l'ensemble des entreprises.

Par ailleurs, lors de la constitution de notre échantillon, nous avons souhaité sélectionner des entreprises qui sont des leaders de leur secteur, dont la renommée est internationale de sorte à avoir accès à des *pratiques* considérées parmi les meilleures de chaque secteur, selon le concept de «meilleures pratiques» ou «best practices» (Bardach, 2000).

Dans le cadre du processus de collecte des données, nous avons pu constater qu'à partir de la septième entreprise la majeure partie des critères de sélection et certains sous critères se répétaient ce que signifiait que nous avions atteint le niveau de *saturation théorique* (Glaser et Strauss, 1970).

Ce processus itératif de collecte et analyse des données nous a permis de compléter la liste des critères de sélection des fournisseurs que nous avons dressée à la base de la revue de la littérature, et de constituer des catégories de critères comprenant, chacune, plusieurs sous critères (voir notre grille finale dans le chapitre 5, page 209)

Dans un second temps, une fois ce processus réalisé à l'aide des données collectées, nous avons procédé à l'analyse critique de notre cadre d'analyse ainsi complété et amélioré de sorte à vérifier son efficacité pour les entreprises de notre échantillon, puis nous avons cherché à nous assurer de la représentativité de nos résultats. En effet, dans la mesure où le principal intérêt du processus que nous avons mis en place était de fournir une méthode efficace et fiable d'évaluation et sélection des fournisseurs destinée à tout type d'entreprise, peu importe son secteur d'activité, nous avons voulu déterminer s'il existait une cohérence suffisante entre nos résultats, de sorte à nous assurer que ce processus pourra être généralisé pour répondre aux besoins de chaque entreprise sur le marché.

Cette partie consacrée à l'élaboration de notre grille à caractère universel ainsi qu'à l'analyse des résultats a été la source des principales difficultés rencontrées lors de cette étude. Le premier piège pour l'auteur aura été de ne pas laisser son jugement altérer les résultats ainsi que leur analyse de sorte à leur conférer le maximum de validité. En effet, dans la mesure où nous avons réalisé

cette étude en nous basant sur les résultats de nos études de cas, une méthode de collecte de données déjà très controversée, il nous a fallu conserver notre objectivité en tout temps de sorte à ne pas biaiser les résultats obtenus, faussant ainsi toute la validité du processus que nous avons mis en place.

Par ailleurs, pour ce qui est des études de cas que nous avons réalisées, et dont l'objectif était de nous permettre de collecter des données empiriques concrètes afin de venir compléter les données plus théoriques que nous avons collecté dans la littérature, nous avons dû faire face à une autre difficulté.

Dans certains cas, nous avons remarqué que nous n'avions pas de données sur le terrain concernant certains critères d'évaluation des fournisseurs que nous avons précédemment inclus dans notre grille, en nous basant sur la revue de la littérature ; ceci nous a amené à nous demander si cette absence de données implique qu'il s'agit de critères que l'entreprise ne prend pas en considération lors de son processus de sélection des fournisseurs ou qu'il s'agit de critères qu'elle utilise mais pour lesquels nous n'avons pas été en mesure de trouver l'information pertinente, principalement du fait du trop grand nombre de données disponibles et dont nous n'avons pas pu faire un recensement exhaustif, compte tenu des ressources et du temps à notre disposition pour mener à bien cette étude.

Enfin, la troisième difficulté rencontrée lors de cette étape de notre recherche aura été d'analyser les résultats de manière rationnelle et cohérente pour rendre compte de la réalité. En effet, le but étant de mettre en place un **processus standard** d'évaluation des fournisseurs, nous avons dû identifier les données relatives à cet aspect, et nous concentrer dessus afin de vérifier la validité du processus en question. De plus, dans la mesure où nous avons souhaité analyser ces données de la manière la plus objective possible, certains résultats se sont montrés contradictoires, nuisant à la validité de notre processus, c'est pourquoi nous avons été amenés à expliquer les causes probables de ces résultats pour s'avoir s'il s'agissait réellement d'éléments contradictoires où si d'autres éléments permettaient d'expliquer ces résultats.

Certes, l'utilisation de données primaires dans cette étude aurait sans doute permis d'en dépasser certaines limites, malheureusement, par contrainte de temps, par manque de ressources et aussi du fait de la nature confidentielle de la gestion des risques, nous n'avons pas été en mesure de répondre à ces attentes. Cependant, malgré l'utilisation de données uniquement secondaires, l'étude reste tout à fait viable, dans la mesure où elle a été réalisée dans un cadre parfaitement éthique, et où l'analyse des données a été faite de manière tout à fait objective.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLAIRE, Y., et FIRSIROTU, M. 2004. « Stratégies et Moteurs de Performance ». *Chenelière Mc Graw Hill*.
- ARFAOUI, F., BOHBOT, G. et N'GAZO, B. 2001. « Les risques de la stratégie d'externalisation ». Dans *L'art de la gestion des risques, Les Echos, e-learning HEC*. <http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_3_3.htm>. Consulté le 15.05.2008
- Australian and New Zealand Public Sector Guidelines for Managing Risk, HB 143 :1999
- BALDWIN, L., H., CAMM, F. et MOORE, N., Y., 2001. « Federal Contract Bundling, A framework for a making decision for purchased services ». *Strategic Supply-base reduction, annexe B, Rand*. 121 pages
- BARDACH, E., 2000. « Smart Practices Research Part III: Smart (Best) Practices Research: Understanding and Making Use of What Looks like Good Ideas from Somewhere Else ». *CA, University of Berkeley*
- BARTHELEMY, B. et COURREGES, P., 2004. « Gestion des Risques : Méthode d'optimisation globale ». *Editions d'Organisation, 2^e édition*. 480 pages
- BARTHELEMY, J. et DONADA, C., 2007. « L'externalisation : un choix stratégique ». *Lavoisier, Revue française de gestion*, n° 177, p.97-99
- BARTHELEMY, J. et QUELIN, B., 2001. « L'externalisation stratégique ». Dans *L'art de la gestion des risques, Les Echos, e-learning HEC*. <http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_11_1.html>. Consulté le 18.05.2008
- BEAURAIN, P., FROTIÉE, P. et TOWHILL, B., 2002. «Nouvelles perspectives pour les entreprises». Dans *L'Art de la gestion des risques, Les Échos, 2002* (version électronique), <http://www.lesechos.fr/formations/risques/art_risques.htm>. Consulté le 26.07.2008

- BENAVENT, C., HERMOSILLA, J. et LUCO, C., 2005. « La méthode d'études de cas ». *Université Catholique de Louvain, Institut d'Administration et Gestion*. ECGE 3DA - IAG 3, Juin, 12 pages.
- BENDER, P., S., BROWN, R. W., ISAAC, M. H. et SHAPIRO, J. F., 1982. « Improving Purchasing Productivity at IBM with a normative Decision Support System ». *Interfaces*. vol. 15, no 3, Mai-Juin, p.106-115
- BESCO, P-L et RAHMOUNI, A., 2006. « La mise en œuvre de la gestion par activité (ABC/ABM) ». *Résultats d'une enquête EDHEC - DFCG - DELOITTE – SAS*. Juin, 8 pages
- « BMW listening: the prestigious German automaker plans to strengthen supplier ties and is looking for interested mid-size U.S. suppliers - Supplier Business - BMW AG's seeks more mid-sized suppliers in North America ». Consulté le 02.07.2008
<http://findarticles.com/p/articles/mi_m3012/is_9_182/ai_92285260>
- Boeing - Northrop Grumman, Standard notes. Août 2004
- BMW Supplying Strategy. Consulté le 18.06.2008
<http://www.supplierbusiness.com/uploadedpdfs/bmw_sample.pdf>
- Boeing – St Louis Requirements for Supplier Material Review Authority (MRA). Report 96X0005 Rev. B 22 August 2002
- Bombardier. Consulté le 18.06.2008
<<http://www.aviationboom.com/manufacturers/>>
- Bombardier Transportation – « High performance doesn't only describe our trains ». *Group Procurement - Innotrans – sanitised*. Octobre 2002
- BOVET, D., 2005. « Supply chain strategy article: Balancing global risk and return ». *Harvard Business Review*. Août, 3 pages.
- CAMPBELL, L., 2005. « Dell Procurement Overview, Vice President, General Procurement ». *Presentation made at Winston-Salem Supplier Information Session Avril*
- Capability Assessment – Element 6 Extract. Capability Profiling Questionnaire.

- CASEBEER, A., L. et VERHOEF, M., J., 2000 « L'utilisation combinée des méthodes de recherche qualitatives et quantitatives pour améliorer l'étude des maladies chroniques ». *Agence de santé publique du Canada*. vol. 18, no 3. <http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/cdic-mcc/18-3/d_f.html>, consulté le 24.06.2008
- CHASE, R., B. et AQUILANO, N., J., 1992. « Production & Operations Management, A Life Cycle Approach ». *Sixième édition, Irwin Professional Pub.* p. 842- 861
- CHOPRA S. et SODHI M., 2004. « Managing risk to avoid supply chain breakdown ». *Massachusetts Institute of Technology Management Review*. Vol 46 no 1, automne, p.53-61
- COMEAU, Y., 1994. « L'analyse des données qualitatives ». *Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques no ET9204*
- « Contracting with Microsoft ». Avril 2003. Consulté le 25.06.2008.
<<http://www.microsoft.com/About/CompanyInformation/procurement/process/contracting.msp>>
- DEGRAEVE, Z., LABRO, E. et ROODHOOFT, F., 2001. « Constructing a Total Cost of Ownership Methodology based on Activity Based Costing and Mathematical Programming ». *The 10th International Annual IPSERA Conference*, p. 267-285
- DELANOË, A., 2006. « La responsabilité selon le risk management, document de travail ». *Laboratoire d'Analyse des Problèmes Sociaux et de l'Action collective, Bordeaux École de Management*
- « Dell, Supplier Diversity ». Consulté le 15.07.2008.
<http://www.dell.com/content/topics/global.aspx/corp/sup_diversity/en/index?c=us&l=en&s=corp>
- « Dell, Supplier Global Citizenship » Consulté le 15.07.2008
<http://www.dell.com/content/topics/global.aspx/corp/sup_prince/en/index?c=us&l=en&s=corp>
- « Dell, Supplier Global Citizenship Commitment and Expectations ». Consulté le 15.07.2008
<http://www.dell.com/content/topics/global.aspx/corp/sup_prince/en/commit?c=us&l=en&s=corp>

- « Dell, Supplier Principles : Supply Chain Management System ». Consulté le 15.07.2008.
<http://www.dell.com/content/topics/global.aspx/corp/sup_prince/en/supply?c=us&l=en&s=corp>
- DENIAU, P., MORISANO, F. et ROY-LARENTY, C., 2000. « Pour une meilleure gestion de la valeur ». Dans *L'art de la gestion des risques, Les Echos, e-learning HEC*.
<http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_7_5.htm>. Consulté le 15.02.2008
- DIA, M. et ZEGHAL, D. « Évaluation floue des profils de risque des entreprises du TSE 300 à partir des informations divulguées dans les rapports annuels ». *CGA – Centre de Recherche en Comptabilité, Université d'Ottawa*. 38 pages.
<<http://137.122.146.114/PDF/WorkingPapers/02-50.pdf>> consulté le 15.03.08
- DUMITRIU, C., 2002-2007. « La gestion intégrée des risques: méthodes et outils, manuel de cours ». *UQAM*.
- DUMITRIU, C., 2004. « Exercices, applications et pistes de réflexion en stratégie, dans Stratégies et moteurs de performance : les défis et les rouages du leadership stratégique ». Par ALLAIRE Yvan et FIRSIROTU Mihaela. *Chenelière McGraw-Hill*. Mai (CD-ROM qui accompagne le volume).
- DUMITRIU, C., 2005. « La gestion des risques et des crises : concepts, théories, outils et études de cas ». *UQAM*
- « Dun et Bradstreet (D&B) Canada, société financière d'évaluation du risque ». <<http://www.dnb.ca/FR/default.html>>. 12.05.2008
- EDWARDS, D., W., 1982. « Quality, Productivity and Competitive Position ». *Massachusetts Institute of Technology: Center for Advanced Engineer Study, Cambridge, MA*. 376 pages
- EISENHARDT, K., M., 1989. « Building theories from case study research ». *Academy of Management Review*. vol. 14, no 4, p. 532-550.
- ELLRAM, L., M., 1990. « The supplier Selection Decision in Strategic Partnership ». *Journal of Purchasing and Materials Management*. vol 26, no 4, automne, pp. 8-14
- ELLRAM, L., M., 1995. « Total Cost of Ownership: An Analysis Approach for Purchasing ». *International Journal of Physical Distribution and Logistics*. p. 163-184

- « Environmentally Preferable Purchasing Guidelines ». Translation of Japanese third Edition. *Toyota Industries Corporation*. Juin 2004, 30 pages
- EPPEN, G., D., 2000. « Garder le cap à travers les pièges de la production ». Dans *L'art de la gestion des risques, Les Echos, e-learning HEC*.
<http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_5_5.htm>.
Consulté le 01.02.2007
- FEARON, H., E., 1988. « Organizational Relationships in Purchasing ». *Journal of Purchasing and Materials Management*. Hiver, p.2-12
- « Featured Practice NIKE's Extended Co-Development Network ». *Corporate Executive Board*. 2003, 15 pages
- FILLOL, C., 2005. « Des choix méthodologiques à la production de connaissances opérationnelles : Propositions et illustration ». *ATER, laboratoire CREPA, Centre de Recherche en Management & Organisation Dauphine Recherches en Management*. CNRS UMR 7088, Université Paris Dauphine, 8 pages
- FIMBEL, E., 2002. « Externalisation : Discriminants et Facteurs de Succès ». *L'expansion Management Review*. No 104, p. 60-69
- « Ford, Company information – 2007/2008 Sustainability Report ». Consulté le 15.06.2008 <<http://www.ford.com/about-ford/company-information>>.
- « Ford Motor Company Honors 24 Suppliers for Marketing Excellence »
<http://media.ford.com/newsroom/release_display.cfm?release=8548>.
Consulté le 16.06.2008
- Ford 2007/08 Sustainability Report. Consulté le 15.06.2008
<<http://www.ford.com/about-ford/company-information>>
- « Ford, Key Suppliers Roll out Innovative Business Model ». Consulté le 15.06.2008
<http://media.ford.com/article_display.cfm?article_id=21677>.
- GLASER, B., G, et STRAUSS, A., L., 1970. « The Discovery of Grounded Theory. Stratégies for Qualitative Research ». *Chicago, Aldine Publishmg Co*. 271 pages
- GOMES-CASSERES, B., 2001. « Risques et alliances : s'assurer une place sur le podium ». Dans *L'art de la gestion des risques, Les Echos, e-learning HEC*.
<http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_3_9.htm>.
Consulté le 13.05.2008

- GREGORY, R., E., 1986. « Source Selection: A Matrix Approach. » *Journal of Purchasing and Materials Management*. vol. 22, no2, p.24-29
- HABAB RAVE, S., 2000. « La rédaction des études de cas dans la recherche en management et sciences sociales ». *Ersicom – Université Jean Moulin Lyon 3*. 20 pages
- HAMILTON S., 2003. « The Enron Collapse ». *International Institute for Management Development*. IMD164, 26 pages.
- HAMILTON, S., MARCHAND, Donald, A., et BERNARD, Alicia, 2002. « The Barings Collapse (A): Breakdowns in Organisational Culture & Management ». *International Institute for Management Development*. IMD001, 16 pages.
- HAMILTON, S., MARCHAND, Donald, A., et BERNDARD Alicia, 2002. « The Barings Collapse (B) : Failure in Control and Information Use ». *International Institute for Management Development*. IMD002, 16 pages.
- HANNON, D., 2007. « Aligned Business Framework program makes progress, but presents challenges ». *Purchasing*. Juin
<<http://www.purchasing.com/article/CA6476013.html>>. Consulté le 15.06.2008
- HEIVILIN, D., M., 1994. « Customer-Supplier Relationships Can Be Improved Through Partnering ». *Report to the Chairman, Legislation and National Security Subcommittee, Committee on Gouvernement Operations, House of representative*. 27 pages
- HENDERSON, J., C., 1990. « Plugging into Strategic Partnerships: The Critical IS Connection ». *Sloan Management Review*. vol 31, printemps, p.7-18
- HOROWITZ, I., 1986. « On Two-Source Factor Purchasing ». *Decision Sciences*. vol 17, no 2, printemps, p. 274-279
- « How to Be a Wal-Mart Supplier ». Consulté le 15.07.2008
<<http://www.wal-martchina.com/english/service/apply.htm>>
- HUNT, B., 2000. « L'irrésistible ascension de la gestion du risque ». Dans *L'art de la gestion des risques, Les Echos, e-learning HEC*.
<http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_12_13.htm>. Consulté le 25.02.2008
- « IBM, Corporate responsibility ». Consulté le 15.07.2008.
<<http://www.ibm.com/ibm/responsibility/>>

- « IBM, Supply chain social responsibility, Our supply chain principles ». Consulté le 15.07.2008.
<<http://www.03.ibm.com/procurement/proweb.nsf/ContentDocsByTitle/United+States~Supply+chain+social+responsibility>>
- « IBM Supplier Conduct Principles ». *Integrated Supply Chain*. Consulté le 17.07.2008.
<[http://www.03.ibm.com/procurement/proweb.nsf/objectdocswebview/fileibm+supplier+conduct+principles/\\$file/scp.v2.0.pdf#search=%22IBM%20%20Standards%20for%20Suppliers%22](http://www.03.ibm.com/procurement/proweb.nsf/objectdocswebview/fileibm+supplier+conduct+principles/$file/scp.v2.0.pdf#search=%22IBM%20%20Standards%20for%20Suppliers%22)>
- « IBM Supplier Conduct Principles: Guidelines ». *Integrated Supply Chain*. Consulté le 15.07.2008. 21 pages
<[http://www.03.ibm.com/procurement/proweb.nsf/objectdocswebview/fileibm+supplier+conduct+principles+-+guidelines/\\$file/scpg-v2.0.pdf](http://www.03.ibm.com/procurement/proweb.nsf/objectdocswebview/fileibm+supplier+conduct+principles+-+guidelines/$file/scpg-v2.0.pdf)>
- « Introduction aux réseaux de neurones ». Consulté le 25.03.2008
<<http://www.apstat.com/documents/nnet.pdf>>.
- KLEFFNER, A., E., LEE, R., B. et McGANNON, B., 2003. « Stronger Corporate Governance and its Implications on Risk Management ». *IVEY Business Journal*. vol 67, no 5, 4 pages, reprint 9B03TC10
- « La fonction achat, d'importante devient stratégique : prix, qualité et innovation en dépendent ». *Guide Internet pour l'Entreprise*. 4 pages. Consulté le 18.03.2008
< www.entreprise-internet.net>
- LAM, J., 2003. «Ten Prediction for Risk Management ». *The Risk Management Association Journal*. vol 85, no 8, p.84-87
- « L'externalisation : un outil stratégique d'avantage concurrentiel ». <<http://www.istanbul.edu.tr/siyasal/dergi/sayi23-24/11.htm>>. Consulté le 20.04.2008
- LAUFER, R., 2000. « Gestion de crises : l'incertitude n'est plus ce qu'elle était ». Dans *L'art de la gestion des risques, Les Echos, e-learning HEC*.
< http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_12_11.htm>. Consulté le 26.02.2008
- LE DAMANY, S., S., MELOT, P., LANTRES, O., MINEGIER DU DORBIER, E. et BRASIER PORTERIE, G., 2000. « Risques, production et innovation ». Dans *L'art de la gestion des risques, Les Echos, e-learning HEC*.
<http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_5_3.htm>. Consulté le 15.01.2007

- LEENDERS, M., R., FEARON, H., E., et ENGLAND, W., B., 1980. « Purchasing and Materials Management ». *septième édition, Homewood, III. : Richard D. Irwin.* p.516
- « Le risque opérationnel ». Consulté le 12.02.2008
<http://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.htm#mesure>.
- LESONSKY, 2001. « Your Own Business : The Only Start Up Book You'll Ever Need ». *Entrepreneur Media Inc. 2nd edition*
- « Les avantages possibles de l'externalisation ». Consulté le 14.04.2008
<http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/arts/pdf/outpap/7_f.cfm>.
- « Les Normes Internationales pour les Entreprises, les Gouvernements et la Société ». *Organisation Internationale de Normalisation.*
<<http://www.iso.org/iso/fr/home.htm>>. Consulté le 24.05.2008
- LIECHTI J-C. et SWINARSKI-HUBER, Z., 2000. « Stelios Haji-Ioannou: The easy - solution... as easy as ABC... ». *Contact MBA.* No. 2, June, 4 pages
- MAHONEY, F. et THOR, C., 1965. « The Tqm Trilogy: Using Iso 9000, the Deming Prize, and the Baldrige Award to Establish a System for Total Quality Management ». *Amacom Books.* 240 pages
- MAROIS, B., 1990. « Le risque pays ». *Presses Universitaires de France : Que sais-je?*. 127 pages
- MAROIS, B., 2000. « La gestion du risque pays ». Dans *L'art de la gestion des risques, Les Echos, e-learning HEC.*
<http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_9_1.htm>.
Consulté le 10.02.2008
- MEULBROEK, L., 2001. « A Better Way to Manage Risk ». *Harvard Business School Publishing Corporation.* Février, 3 pages, reprint F0102B
- « Microsoft Vendor Code of Conduct ». 2004, 6 pages
- MILES, B., M. et HUBERMAN, A., M., 1983. « Drawmg Valid Meaning from Qualitative Data: Some Techniques of Data Reduction and Display ». *Quality and Quantity.* vol. 17, no 4, pp. 281 à 339.

- MONCZKA, R., M., TRENT, R., J. et HANDFIELD, R. B., 2004. « Purchasing and Supply Chain ». *South-Western College Pub, troisième édition*. 14 juin, 800 pages
- MORGAN, J., P. et ZIMMERMAN, S., 1990. « Status Report : Building World-Class Supplier Relationships ». *Purchasing*, 16 août, pp. 62-65
- « MSVP and Diversity ». 2003. Consulté le 28.06.2008.
<<http://www.microsoft.com/About/CompanyInformation/procurement/msvend or/msvpdiversity.msp>>
- « MSVP Criteria and Benefits ». Avril 2003. Consulté le 28.06.2008.
<<http://www.microsoft.com/About/CompanyInformation/procurement/msvend or/criteria.msp>>
- « MSVP Program Administrative Guidelines ». PAG Version 16. *Microsoft Law and Corporate Affairs*. 10 pages
- « MSVP STANDARD TERMS AND CONDITIONS ». Version 11(b) exhibit A – Non-Disclosure Agreement. *Microsoft Law and Corporate Affairs*. 10 pages
- MUKAMURERA, J., LACOURSE, F. et COUTURIER, Y., 2006. « Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques ». *Recherches Qualitatives*. vol. 26(1), pp. 110-138, ISSN 1715-8705
- NEWMAN, R., G., 1988. « Single Source Qualification ». *Journal of Purchasing and Materials Management*. vol 24, été, p.10-17
- « Nike avance à tous petits pas! ». *Déclaration de Berne*.
<<http://www.evb.ch/fr/p25001686.html>>. Consulté le 20.02.2008
- NYDICK, R., L. et HILL, R., P., 1992. « Using the Analytic Hierarchy Process to Structure the Supplier Selection Procedure ». *International Journal of Purchasing and Materials Management*. vol 28, no 2, p. 31-36
- NYSE CEO AGENDA, 2006. « New Realities for Global Leaders ». p.6
- PETRONI, A. et BRAGLIA, M., 2000. « Vendor Selection Using Principal Component Analysis ». Dans *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*. Mars, p. 63-69

- PHAM HI, D., 2000. « Traitement quantitatif des risques ». Dans *L'art de la gestion des risques, Les Echos, e-learning HEC*.
<http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_6_3.html>.
Consulté le 15.03.2008
- POURTOIS, J.-P. et DESMET, H., 1988. « Épistémologie et instrumentation en sciences humaines ». *Liège : Pierre Mardaga*
- PRETTY, D., J., et KNIGHT, R., 2000. « Avantages de la diversification ». Dans *L'art de la gestion des risques, Les Echos, e-learning HEC*.
<http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_3_7.htm>.
Consulté le 20.05.2008
- PYZDEK, T., 1996. « Motorola's Six Sigma Program », tiré de « The Complete Guide to the CQE ». *Tucson : Quality Publishing Inc.*
<<http://www.qualitydigest.com/dec97/html/motsix.html>>. Consulté le 25.02.2008
- RAMANANTSOA, B., 2001. « Le risque au coeur de la relation entreprises-société ». Dans *L'art de la gestion des risques, les Échos, HEC e-learning*.
<http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_1_11.htm>.
Consulté le 15.01.2008
- Rapport du vérificateur général du Canada, 2001. Consulté le 10.01.2008
<www.chrc-ccdp.ca/>.
- « Resources for Risk Managers to Increase their Effectiveness ». Consulté le 18.03.2008. <<http://www.gloriamundi.org/>>
- « Risk Glossary, Encyclopedia & Resource Locator ». Consulté le 14.06.2008
<<http://www.riskglossary.com/>>.
- ROZTOCKI, N. et LASCOLA NEEDY, K., 1998. « An Integrated Activity-Based Costing and Economic Value Added System as an Engineering Management Tool for Manufacturers ». *ASEM National Conference Proceedings, Virginia Beach*. Octobre 1-3, p. 77-84
- Quality Assurance Standard for Digital Product Definition at Boeing Suppliers
- SABOURIN, V., 1999. « L'industrie touristique : stratégie concurrentielle des entreprises ». *Presse de l'Université du Québec, Collection Tourisme*. 142 pages

- SAKO, M., 2003. « Supplier Development at Honda, Nissan and Toyota: Comparative Case Studies of Organizational Capability Enhancement ». *University of Oxford*. 44 pages
- SANTI, M., 2001. « L'analyse des risques d'un business plan ». Dans *L'art de la gestion des risques, Les Echos, e-learning HEC*.
<http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_3_5.htm>.
Consulté le 02.02.2008
- SCHMENNER, R., W., 1990. « Production/Operations Management, Concepts and Situations ». *MacMillan Publishing Company, quatrième édition*. p. 529-539
- SCHOENBERGER, R., J. et GILBERT, J., P., 1983. « Just-in-Time Purchasing: A Challenge for U.S. Industry ». *California Management Review*. vol 26, no 1, automne p.58
- SCHWARTZ, P., 2000. « L'avenir officiel, ou l'illusion collective? ». Dans *L'art de la gestion des risques, Les Echos, e-learning HEC*.
<http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_2_14.htm>.
Consulté le 15.03.2008
- SETTY G. et DODD R., 2003. « Credit Rating Agencies : Their Impact on Capital Flows to Developing Countries ». *Special Policy Report, Financial Policy Forum, Derivatives Study Center*. 14 Avril, 27 pages.
<<http://www.financialpolicy.org/FPFSPR6.pdf>>
- SHIMIZU, K. « TOYOTA, document de travail ». Faculté des Sciences Économiques Université de Okayama, recherches financées par la Fondation de Toyota (« the Toyota Foundation »).
- SIMONI, G., 2003. « Capitalisation des connaissances et GRH : Une Réponse au Dilemme Exploration / Exploitation dans les Activités de R&D ». *Laboratoire d'économie et de sociologie du travail*. 14 pages
- SIMONS, R., 1998. « A Note on identifying the strategic risk ». *Harvard Business Review*. 17 pages
- SIMONS, R., 1999. « How risky is your company? ». *Harvard Business Review*. vol. 77, no. 1, p. 85-94
- SIMPSON, P., M., SIGNAW, J., A. et WHITE, S., C., 2002. « Measuring the Performance of Suppliers: An Analysis of Evaluation Processes ». *The Journal of Supply Chain Management* 38. p.29-41

- SLYWOTSKY, A., J. et DRZIK, John, 2005. « Countering the biggest risk of all ». *Harvard Business Review*. vol 83, no 5, p. 78-88
- SOMERBY, D., 1988. « Quality Supplier : The Search Goes On ». Dans *Purchasing*, January 28, p. 94A4 – 94A12
- SONMEZ, M., 2006. « A Review and Critique of Supplier Selection Process and Practices ». *Business School Occasional Papers Series Loughborough University*. 34 pages
- SOUKUP, W., R., 1987. « Supplier selection strategies. » *Journal of Purchasing and Materials Management*. vol. 23, no.2, p.7-12
- STAUFFER, D., 2003. « Risk: The weak link in your supply chain ». *Harvard Business School Publishing Corporation, Harvard Management Update*. Mars, 5 pages, reprint U0303C.
- STONE, M., 2000. « Les dangers qui menacent les entreprises multinationales ». Dans *L'art de la gestion des risques, Les Echos, e-learning HEC*.
<http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_9_12.htm>.
Consulté le 28.01.2008
- « Strategic Risk Management (Gestion des Risques Stratégiques) ». Consulté le 14.04.2008.
<http://www.12manage.com/methods_slywotzky_strategic_risk_management_fr.html>
- STUCKEY, J. et WHITE D., 1993. « When and when not to vertically integrate ». *Sloan Management Review*. vol 34, no. 3, printemps p. 79-83
- SUAREZ BELLO, M., J., 2003. « A case study approach to the supplier selection process ». *thèse, université de Puerto Rico*.
<<http://grad.uprm.edu/tesis/suarezbello.pdf>>
- « Supply Chain ». *ibm corporate responsibility report*. 2005, 3 pages
- TIMMERMAN, E., 1987. « An Approach to Vendor Performance Evaluation ». *Engineering Management Review, IEEE*. vol 15, Septembre p. 14-20.
- « Toyota Leads Suppliers into Green Parade ». *Sustainability Investment News*. 2000.
Consulté le 05.07.2008.
<<http://www.socialfunds.com/news/article.cgi/article349.html>>

- VAN WIJK, G. et MOREAU, F., 2002. « Le management complet ». Dans *L'art de la gestion des risques, Les Echos, e-learning HEC*.
<http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_12_11.htm>.
Consulté le 13.03.2008
- Wal-Mart 2004 Report on Standards for Suppliers. Consulté le 12.07.2008
<http://www.walmartfacts.com/media/legacydocs/2004SuppStandards_1.pdf>
- Wal-Mart. Consulté le 25.06.2008
<<http://www.walmartstores.com/GlobalWMStoresWeb/navigate.do?catg=340>>
- Wal-Mart. Consulté le 25.06.2008
<http://www.walmartstores.com/Files/Supplier_GettingStarted.pdf>
- Wal Mart Asia, Questionnaire for Suppliers
- Wal-Mart Stores, 2005. « Standards for Supplier: Supplier's Responsibilities ».
- WEI, S., ZHANG, J. et LI, Z., 1997. « A Supplier-selecting System Using a Neural Network ». *International Conference on Intelligent Processing Systems, IEEE*. vol 1, Octobre, p. 468-471
- YIN R., K., 1984. « Case study research: design and methods ». *Thousand Oaks, Sage publication*. Deuxième édition.
- YIN R., K., 1994. « Applications of case study research, Design and methods, Applied social research methods series ». *Leonard Bickman, Beverly Hills, Sage*. vol. 5
- ZONIS, M. et WILKIN, S., 2000. « Se protéger sur le terrain miné des risques politiques ». Dans *L'art de la gestion des risques, Les Echos, e-learning HEC*.
<http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_9_4.htm>.
Consulté le 10.02.2008
- ZSIDISIN, G., A., 2003. « A grounded definition of supply risk ». *Journal of Purchasing and Supply Management*. Vol 9, no 5, p. 217-224